

La diffusion du management environnemental en PME - Apports et limites d'une démarche collective

Sandrine Berger-Douce

Maître de Conférences
Chercheur au laboratoire LARIME
IAE de Valenciennes

sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr

Résumé :

L'objet de ce papier de recherche est de s'interroger sur le rôle joué par une démarche environnementale collective auprès des PME impliquées. Une majorité de PME françaises demeurent toujours frileuses en matière d'engagement environnemental en dépit des efforts de nombreux organismes d'accompagnement.

Dans une première partie, nous questionnons la démarche collective comme un outil au service de la diffusion du management environnemental en PME. Déjà utilisée dans le cadre de l'appropriation d'instruments de gestion, une telle démarche est-elle pertinente dans le cas du management environnemental ? Notre propos se base sur l'étude d'un exemple de démarche menée à l'initiative de la CCI du Valenciennois, réunissant 9 PME locales caractérisées par un engagement environnemental à géométrie variable. La seconde partie de l'article suggère des réflexions autour des limites du dispositif actuel et incite à creuser des pistes d'amélioration de ce type de démarche collective. Une piste pertinente consiste en l'élaboration et la mise en place d'un accompagnement différencié selon le type d'engagement environnemental des PME.

Le management environnemental, notamment le référentiel ISO 14001 lancé en 1996, représente à la fois un outil de gestion interne et un moyen de promouvoir la légitimité de l'organisation auprès des différentes parties prenantes (Boiral, 2004).

Malgré la prise de conscience de l'importance du management environnemental, une majorité de PME font preuve de frilosité à l'égard de cette démarche. Plus que les coûts de la mise en place, c'est la méconnaissance des avantages liés au management environnemental qui freine sa généralisation (De Backer, 1999). L'identification de nombreux freins à l'engagement environnemental des PME semble justifier l'existence de démarches collectives, inspirées de pratiques plus anciennes centrées sur divers domaines (planification stratégique : Desreumaux : 1979 et qualité : Paturel et Barriol : 1999). L'objet de ce papier de recherche est de s'interroger sur le rôle de catalyseur joué par une démarche environnementale collective auprès des PME impliquées.

Dans une première partie, nous questionnons la démarche collective comme un outil au service de la diffusion du management environnemental en PME. Déjà utilisée dans le cadre de l'appropriation d'instruments de gestion, une telle démarche est-elle pertinente dans le cas du management environnemental ? Notre propos se base sur l'étude d'un exemple de démarche menée à l'initiative de la CCI du Valenciennois, réunissant 9 PME locales caractérisées par un engagement environnemental à géométrie variable. La seconde partie de l'article suggère des réflexions autour des limites du dispositif actuel et incite à creuser des pistes d'amélioration de ce type de démarche collective.

1 : LA DEMARCHE COLLECTIVE, OUTIL AU SERVICE DE LA DIFFUSION DU MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EN PME ?

La démarche collective, outil au service de l'appropriation de divers instruments de gestion (1.1), est-elle pertinente appliquée au terrain du management environnemental ? En d'autres termes, dans quelle mesure peut-elle aider les PME à surmonter les obstacles récurrents à l'engagement environnemental ? Nous illustrerons nos propos par le cas d'une démarche initiée par la CCI du Valenciennois (1.2) en nous attachant à préciser le type d'engagement environnemental des PME impliquées dans cette démarche (1.3).

1.1 La démarche collective au service de l'appropriation d'instruments de gestion par les PME ?

Conscients des difficultés, des nombreux acteurs locaux (Ademe, Drire, Conseils régionaux, CCI, ...) ont conçu depuis le milieu des années 1990 des opérations collectives régionales voire locales destinées à informer, sensibiliser et conseiller les PME dans leur démarche de management environnemental (Alary-Grall et ali., 1998). Ces initiatives ne sont pas de réelles innovations car elles existent depuis quelques décennies dans d'autres sphères de l'entreprise comme la planification stratégique (Desreumaux, 1979) ou, plus récemment, la qualité (Paturel et Barriol, 1999).

1.1.1 L'exemple d'une démarche collective en planification stratégique

Desreumaux (1979) analyse une expérience d'introduction de planification stratégique en PME industrielles, démarche initiée fin 1972 par une association de la région Nord-Pas de Calais. L'objectif de cette démarche collective était d'atteindre « une maîtrise accrue du développement de l'entreprise, par l'intermédiaire d'un effort de réflexion et de planification à moyen-terme », d'où le nom de « Club Plan à Moyen-Terme » (CPMT). L'enquête menée par Desreumaux en tant qu'observateur externe à l'expérience comportait deux phases : l'une

en 1975 à laquelle 16 dirigeants d'entreprise ont participé et l'autre en 1978 réunissant 11 dirigeants issus de l'échantillon initial. Le fonctionnement d'un CPMT reposait sur des réunions de groupe d'une demi-journée par mois durant une année, durée totale de l'expérience, ainsi que trois demi-journées individuelles d'intervention sur site.

L'étude de Desreumaux (1979) souligne l'hétérogénéité des motivations des dirigeants pour s'engager dans une démarche collective en distinguant trois groupes de participants en fonction de leur motivation dominante :

- la volonté d'un apprentissage de la gestion prévisionnelle ;
- le désir de bénéficier d'une session de formation générale à la gestion ;
- le souci d'accéder à une opération de conseil « classique » à moindres coûts.

Concernant les conditions de réussite de ce type d'initiative, l'auteur en identifie essentiellement trois :

- la nécessité impérative de disposer d'un minimum de connaissances préalables en gestion, avant de prétendre réfléchir à une planification stratégique digne de ce nom ;
- l'instauration d'un climat de confiance entre les participants et avec l'animateur ;
- une grande disponibilité de la part des dirigeants de PME.

Desreumaux (1979) s'attache à identifier les impacts de la participation à cette démarche collective dépassant le cadre strict de l'objectif initial, à savoir la mise en place d'une planification stratégique. Le résultat de son étude comporte trois volets :

- la mise en lumière d'un « effet de sécurisation ». La participation au CPMT conforte psychologiquement le dirigeant en lui permettant de sortir de son isolement et de confronter son point de vue avec celui de ses pairs ;
- la reconnaissance du CPMT comme un vecteur d'amélioration de la qualité de la gestion des PME participantes, notamment grâce à l'élévation de leur niveau de formation en gestion ;
- l'identification d'un rôle de détection d'entreprises en difficulté. Néanmoins, la démarche collective ne semble pas apte à régler les problèmes ainsi mis au jour.

Quant à la seconde phase de l'enquête réalisée en 1978, elle avait pour objet de saisir les effets « durables » de cette expérience. Le résultat majeur concerne le développement de la capacité d'adaptation à l'environnement économique de la part des PME ayant vécu cette aventure collective quelques années auparavant. Un autre enseignement de cette enquête est la supériorité perçue du témoignage de pairs, en comparaison avec les interventions de consultants, en ce sens qu'il facilite le processus d'identification et renforce ainsi la crédibilité des propos.

1.1.2 L'exemple de démarches qualité collectives

L'article de Paturel et Barriol (1999) étudie sept cas de démarches collectives dans le domaine de la qualité en PME, avec pour objectif majeur d'identifier les impacts positifs engendrés par la coopération entre PME participantes. Les auteurs s'appuient, outre l'étude de Desreumaux (1979) précédemment présentée, sur celle menée par Devaux (1985) sur des groupes d'apprentissage, dont l'un des résultats portait sur l'identification d'une extension de la coopération à des domaines non spécifiques à la démarche collective, comme l'exportation.

L'échantillon de l'étude est constitué de sept démarches collectives proposées par trois syndicats des secteurs du bâtiment, des travaux publics et de la métallurgie. Ces démarches collectives sectorielles impliquaient entre quatre et douze PME, pour une durée moyenne de 18 mois. Les auteurs soulignent l'hétérogénéité des démarches en termes de certification visée. L'organisation des démarches collectives observées s'articule autour de :

- la réalisation d'un diagnostic de l'existant par un consultant ;

- une douzaine de journées de formation collective (exigences des normes, aide à la formalisation du système qualité, ...)
- une intervention sur site du consultant entre chaque séance de formation collective pour aider à la mise en place du système qualité défini pour chacune des PME participantes.

Ce processus semble généralement admis par les praticiens comme une formule satisfaisante et est ainsi reproduit dans d'autres contextes sectoriels et géographiques.

Dans leur présentation des résultats, Paturel et Barriol (1999), distinguent les implications directes des démarches qualité collectives du développement d'une dynamique interentreprises qualifiée d'effet-tremplin.

Deux types d'implications directes sont détaillées par les auteurs :

- une incitation à engager une démarche managériale dans le domaine de la qualité, à la fois financière (sous la forme de subventions) et psychologique où l'on retrouve « l'effet de sécurisation » mis en évidence par Desreumaux (1979) ;
- un renforcement des chances de succès de l'engagement sur la voie de la qualité, notamment grâce à la procédure de choix du consultant et surtout au degré d'implication personnelle des dirigeants.

Les auteurs identifient parallèlement un « effet-tremplin » qui se traduit par une multiplication de projets dépassant parfois largement le cadre strict de l'objectif initial de la démarche, en l'occurrence dans le cas présenté, celui de la qualité. Ces collaborations peuvent porter sur des actions communes de prospection commerciale, y compris à l'étranger, la mise en place d'échanges de données informatisées ou encore la participation à un stand collectif lors d'une manifestation commerciale.

S'inspirant des travaux de Desreumaux (1979) et de Paturel et Barriol (1999), notre recherche s'intéresse au cas de la diffusion du management environnemental en PME par une démarche collective consulaire. La pertinence d'une action collective dans ce domaine a notamment été soulignée par Schneider-Maunoury (2000) dans son étude portant sur 26 PME européennes de moins de 20 salariés: parmi elles, 16 participaient à une opération collective de mise en place d'une gestion environnementale.

1.1.3 L'identification des freins à l'engagement environnemental des PME

Le rapport n°4 de l'Observatoire des PME européennes publié en 2002 s'intéresse notamment à l'analyse des freins qui limitent l'engagement environnemental des PME. Ces freins sont à la fois de nature externe et de nature interne à la firme.

Les freins externes peuvent se regrouper en trois catégories :

- l'ambivalence des consommateurs vis-à-vis de la performance environnementale des PME agirait comme un stimulus négatif dans la mesure où les PME seraient soumises à de moindres pressions de la part des consommateurs et des employés, contrairement aux grandes entreprises ;
- les outils de management environnemental existants seraient conçus spécifiquement pour et par les grandes entreprises, ce qui compliquerait leur éventuel transfert dans un contexte de PME ;
- la pression environnementale des autorités publiques serait moindre sur les PME que sur les grandes entreprises, ce qui selon l'Observatoire des PME européennes, justifie une approche différente de celle utilisée pour promouvoir l'environnement dans les plus grandes entreprises.

Quant aux freins internes, le plus important serait dû à une culture d'entreprise négative vis-à-vis de l'environnement traduite, par exemple, en ces termes : « l'activité environnementale est

à éviter à moins de n'y être contraint par des exigences légales ». Par ailleurs, une part importante des PME demeurerait non consciente à la fois des impacts environnementaux provenant de leurs activités et des programmes environnementaux existants, ainsi que de l'existence des ressources, notamment financières, mises à leur disposition à cet effet. Par ailleurs, les PME semblent plutôt sceptiques vis-à-vis des bénéfices d'un engagement environnemental (réduction des coûts et encore moins, en termes d'image ou de performance globale de l'entreprise). Ce scepticisme est aggravé par le court-termisme économique de la majorité des PME, ce qui renforce la croyance selon laquelle les bénéfices croissent lentement, alors que les coûts s'amassent rapidement. Par ailleurs, le manque de temps et de ressources financières et en personnel, associé au manque d'expertise technique et de savoir-faire contribuent nettement à accentuer la frilosité des PME à l'égard de l'engagement environnemental.

1.2 : Le cas d'une démarche environnementale collective en PME

1.2.1 Le contexte local de la démarche

L'opération de mise en place du Système de Management Environnemental s'inscrit dans un action globale baptisée : « Agir pour l'environnement » menée par la CCI du Valenciennois depuis 1994. Dès le début, cette mission a été soutenue techniquement et financièrement par le Conseil Régional, l'Ademe et les Fonds Structurels Européens. Les objectifs de cette mission « Agir pour l'environnement » sont d'informer, d'orienter et de sensibiliser les entreprises locales en matière d'environnement afin qu'elles puissent anticiper les contraintes environnementales et intégrer le facteur environnement dans leur stratégie globale. Les moyens apportés aux entreprises sont la mise à disposition d'information, la réalisation d'un pré-diagnostic gratuit par le chargé de mission (22 réalisés en 2002 auprès de PME), l'organisation de conférences thématiques (air, eau, déchets, ...), un service de veille réglementaire et technologique, une mise en relation avec divers organismes (Agence de l'eau, prestataires de service dans le domaine du recyclage, ...) et l'organisation de démarches collectives. Par ailleurs, le chargé de mission a visité 125 entreprises locales dans un objectif de pure sensibilisation aux questions environnementales.

1.2.2 L'organisation de la démarche collective

A l'initiative de la CCI du Valenciennois, 9 PME se sont engagées dans une démarche collective afin de mettre en place une politique environnementale au sein de leur entreprise. Cette opération a débuté en février 2001 pour une durée de 23 mois. Les entreprises volontaires ont ainsi bénéficié, outre un pré-diagnostic environnemental individuel sur site, d'une part d'une formation collective au management environnemental et, d'autre part, d'un accompagnement personnalisé à la mise en place de leur propre SME, en cohérence avec les exigences de la norme ISO 14001.

Effectué par le chargé de mission environnement de la CCI pour dégager les grandes lignes de la situation environnementale des entreprises, le pré-diagnostic s'appuie sur un questionnaire détaillé sur l'eau, l'air, le bruit, les déchets, la sécurité, les sols et la situation administrative vis-à-vis des installations classées.

La formation collective correspond à huit journées complètes assurées par deux cabinet-conseils retenus par la CCI après consultation. L'objectif est de familiariser les PME participantes à la norme ISO 14001, de l'analyse environnementale jusqu'à l'écriture des procédures et de la politique, en passant par la détermination d'objectifs et cibles, et la rédaction d'un programme d'amélioration des performances environnementales dans une logique de progrès continu. L'outil de travail commun est le Plan Environnement Entreprise 2000 présenté sous la forme d'un CD-Rom et de 129 fiches à remplir permettant un

apprentissage progressif. Cette méthode, fruit d'une collaboration entre l'Ademe et le réseau des CCI françaises, se présente sous la forme d'un classeur contenant quatre modules complémentaires : état des lieux et premier programme ; l'ISO 14001 ; Eco-audit et amélioration des performances par domaine. A titre informatif, 1 800 entreprises françaises l'ont utilisé en 2002.

L'accompagnement individuel sur site (dix journées, au total) est assuré par un cabinet-conseil spécialisé choisi par chaque PME participante parmi les deux ayant animé les sessions de formation collective. L'objectif est de suivre l'entreprise dans son évolution, notamment par la validation de documents comme le Manuel Environnement, et de l'orienter dans sa recherche du système le mieux adapté.

1.2.3 Présentation des PME participantes à la démarche environnementale collective

Une caractéristique majeure des PME impliquées dans la démarche collective étudiée est leur forte hétérogénéité tant au niveau de la taille (de 2 à 150 salariés en 2001), des secteurs d'activité que de leurs motivations pour l'engagement environnemental. Le tableau 1 présente une synthèse des caractéristiques des 9 PME impliquées :

	Effectif	Activités
PME n°1	23	Dézingage de tôles galvanisées
PME n°2	2	Collecte et valorisation de consommables informatiques usagés
PME n°3	100	Collecte et valorisation de déchets
PME n°4	49	Fonderie de fontes et aciers spéciaux
PME n°5	80	Fabrication de tableaux d'écriture
PME n°6	36	Production d'oxydes de zinc
PME n°7	150	Fabrication de vélos
PME n°8	36	Fabrication de pigments de peintures
PME n°9	50	Embouteillage d'eaux minérales

Tableau 1 : Présentation succincte des 9 PME engagées dans la démarche collective

Précisons que, contrairement aux démarches qualité collectives étudiées par Paturel et Barriol (1999) qui visaient explicitement une certification, dans le cas présent, l'objectif des PME participantes n'était pas nécessairement l'obtention d'une certification de type ISO 14001. En effet, il pouvait s'agir d'une volonté certes plus modeste, mais néanmoins louable, de formaliser un système de management environnemental. Ainsi, une vision du management environnemental non réductrice a été communiquée aux PME sollicitées par la CCI afin de pouvoir constituer un groupe suffisant. Bon nombre de PME locales n'ont souvent pas les moyens (surtout en temps et en personnel) suffisants pour s'engager dans une procédure de certification longue et complexe (du moins selon la croyance largement répandue).

1.2.4 Présentation de la méthodologie

La collecte des données a été réalisée de juillet à octobre 2003, soit quelques mois après la fin « officielle » de la démarche collective. Les données présentées ont été obtenues grâce à des entretiens individuels semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures. Le guide d'entretien se structurait autour des rubriques suivantes : présentation de l'entreprise ; expérience du management environnemental (conception, enjeux internes et externes, freins ressentis, ...) ; participation à la démarche collective de la CCI du Valenciennois de février 2001 à décembre 2002 (prise de contact, déroulement, ...) ; bilan (impacts sur l'entreprise, positionnement vis-à-vis de la certification, envie de témoigner, ...). Au sein des PME impliquées dans la démarche, notre interlocuteur était le responsable environnement, souvent par ailleurs en charge de la qualité et de la sécurité, voire de la production et de la

maintenance. Les données collectées ont été soumises à une analyse de contenu thématique. Les rencontres au sein des PME avaient été préparées par un entretien avec le chargé de mission environnement de la CCI. Par ailleurs, une recherche documentaire a pu compléter notre recueil d'informations. Selon les cas, les documents examinés ont été les supports élaborés au cours de la démarche par certains participants, ainsi que des articles de la presse locale.

En raison de manque de temps disponible ou pour d'autres motifs (congé maternité de la responsable environnement dans le cas de la PME n°1, par exemple), cinq PME sur les neuf engagées dans la démarche collective n'ont pas souhaité nous rencontrer. Aussi, notre terrain d'étude est-il constitué des PME n° 4, 7, 8 et 9 de l'échantillon initial.

1.3 Les PME de l'étude selon leur type d'engagement environnemental

Dans ce paragraphe, nous précisons le contexte de l'engagement environnemental des PME de l'étude en utilisant comme grille de lecture une adaptation de la matrice de Boiral (2001).

1.3.1 Une grille de lecture inspirée de la matrice de Boiral (2001)

La matrice proposée par Boiral (2001) porte sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion. L'utilisation d'une version adaptée de la matrice proposée par Boiral (2001) permet de suggérer une grille de lecture des PME de notre échantillon selon leur type d'engagement environnemental: rituel, mobilisateur, proactif ou réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes. La figure 1 présente les 4 types d'engagement environnemental.

Enjeux externes

forts	Type rituel (1)	Type mobilisateur (2)
faibles	Type réactif (4)	Type proactif (3)
	faibles	forts

Enjeux internes

Figure 1 : Les 4 types d'engagement environnemental en PME

Adapté de Boiral (2001) : Fig. 3 – p.18

Un engagement environnemental de type rituel (1) renvoie à des pressions ou des opportunités externes fortes comme la recherche d'un avantage concurrentiel ou l'amélioration de l'image, sans que le dirigeant et / ou les employés de la PME ne soient obligatoirement convaincus du bien-fondé de la démarche. La motivation peut simplement être l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé.

Un engagement environnemental de type mobilisateur (2) est de nature stratégique pour la PME : l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. L'engagement environnemental permet à la fois de répondre à des opportunités externes et de satisfaire des besoins de gestion interne. Dans ce cas, l'implication du dirigeant est cruciale car elle joue un effet d'entraînement sur la motivation des salariés (Nicolas, 2004).

Un engagement environnemental de type proactif (3) renvoie à une volonté forte du dirigeant de développer un management environnemental en l'absence de contraintes externes. La priorité est donnée à la réponse à des besoins internes comme le meilleur suivi des procédures environnementales, la formation et la communication interne. Butel-Bellini (2000) utilise l'expression de « comportements écosensibles », à savoir allant au-delà des exigences légales. « L'investissement écologique est ici considéré comme rentable à plus ou moins longue échéance, et c'est d'ailleurs dans la mesure où l'entreprise y trouve un avantage qu'elle agit de manière proactive ».

Un engagement environnemental de type réactif (4) correspond davantage à une situation de statu quo, d'attente de changements inattendus significatifs comme un durcissement de la réglementation. Ce type (4) est à rapprocher des « comportements écoconformistes » décrits par Butel-Bellini (2000).

1.3.2 Un engagement environnemental de type rituel (1)

Les cas des PME n°4 et 7 correspondent à un engagement environnemental de type rituel (1) : enjeux externes forts et enjeux internes faibles.

Entreprise familiale créée en 1920, la PME n°4 a été reprise par le dirigeant actuel en 1981 dans un contexte économique très difficile. Le choix stratégique de se spécialiser sur le haut de gamme par la réalisation de fontes avec des aciers spéciaux s'explique au regard de la concurrence des pays de l'Est et de la Chine. La PME n°4 ne fabrique ainsi que des pièces unitaires très compliquées ou de très petites séries, destinées à l'ensemble des secteurs industriels, hors automobile. A taille identique, la PME n°4 est la seule fonderie française certifiée ISO 9001 version 2000 depuis octobre 2002.

Contrairement à d'autres organismes tels la Drire, la CCI du Valenciennois a, selon notre interlocuteur (responsable qualité-environnement-sécurité), tenu « un discours franc et honnête, la démarche proposée était très pragmatique et allait dans le bon sens ».

L'engagement environnemental de la PME a débuté concrètement, il y a une dizaine d'années. A l'époque, l'optique était celle d'une gestion de production plus efficace permettant des économies pour l'entreprise. Une action spécifique a, par exemple, été la mise en place de systèmes de régénération afin de réduire la consommation de sable. La décision de s'engager dans un système de management environnemental résulte de l'accumulation de plusieurs événements déclencheurs : en 1998, notre interlocuteur participe à un séminaire d'information sur l'environnement et rencontre le responsable de la première fonderie française certifiée ISO 14001 qui lui explique les bénéfices pour son entreprise, notamment en termes de rentabilité financière. De retour dans le Nord, il en fait part au dirigeant de la PME n°4 qui l'incite à suivre une formation de deux jours au système environnemental, proposée par l'Afnor. En 2000, la PME n°4 accueille un stagiaire environnement en alternance durant 9 mois chargé notamment de la réalisation d'une analyse environnementale encouragée par le centre technique des industries de la fonderie. Selon notre interlocuteur, « c'est là que se situe la source du processus. Là-dessus, la CCI nous contacte pour participer à l'opération collective environnement ? On peut dire que ça tombait à pic ».

La PME n°7 fabrique des vélos tout terrain au rythme de 800 par jour, en moyenne, depuis 1995. Créée en 1987 par deux frères, la société était à l'origine spécialisée dans l'importation de cycles en provenance d'Asie. C'est en 1995 que la décision de créer un site de production dans le Nord est prise.

La participation de la PME n°7 à la démarche collective est la fruit de la volonté personnelle du dirigeant avec pour ambition de devenir le premier fabricant de vélos certifié ISO 14001. Cet objectif se décline à moyen-, voire long-terme car la clientèle de l'entreprise est essentiellement la grande distribution (78% du chiffre d'affaires de l'entreprise qui était de 17 millions d'euros en 2002) qui, en la matière, « ne s'intéresse qu'au prix comme critère de sélection, en tous cas, pour l'instant ». C'est pour cette raison que l'entreprise a fait le choix délibéré de ne pas se lancer dans une procédure de certification qualité puisque aucune pression en ce sens n'est exprimée dans le cahier des charges des donneurs d'ordre. Au fil des sessions de formation collective, l'optique du dirigeant a évolué, confronté à des obstacles internes comme le manque de temps à consacrer à la rédaction de procédures. Selon notre interlocuteur (responsable production-sécurité-environnement), « en fait, il y a beaucoup trop

de paperasse à rédiger et, en plus, le personnel n'est pas très impliqué, en tous cas, ses efforts sont souvent de courte durée et il faut sans cesse les rappeler à l'ordre ». Néanmoins, l'argument d'usine verte reste clairement en évidence sur le site internet de l'entreprise. La PME n°7 dispose d'une station de traitement qui assure des rejets d'eau issus de la chaîne de peinture, alimentant un aquarium tropical dans l'usine.

1.3.3 Un engagement environnemental de type mobilisateur (2)

Le cas de la PME n°8 correspond à un engagement environnemental de type mobilisateur (2) : enjeux externes et internes forts.

La PME n°8 est une entreprise fondée en 1984, héritière d'un savoir-faire centenaire dans la fabrication et la vente de pigments anti-corrosion non toxiques. L'entreprise « entend assurer sa pérennité par un dialogue permanent avec toute autorité compétente en matière d'environnement » (document interne).

Notre interlocuteur est le responsable environnement, embauché à l'issue de son stage de fin d'études en 2000 afin d'alléger la charge de travail du responsable qualité-sécurité-hygiène qui ne pouvait pas assumer en parallèle le volet environnement. Installation classée, la PME n°8 était consciente de l'impact de ses activités sur l'environnement naturel, mais aucun recensement n'avait été entrepris avant la démarche collective. Cependant, le passé historique d'un site industriel de 38 hectares laissait à penser qu'« au moins une centaine d'impacts était probable. Du coup, l'analyse environnementale a duré bien plus longtemps que pour d'autres PME du groupe, ce qui a créé un décalage ». Par ailleurs, il convient de resituer l'engagement de la PME n°8 dans la démarche environnement collective dans son contexte, à savoir la volonté stratégique du dirigeant de recentrer les activités de l'entreprise sur la fabrication de pigments anti-corrosion et d'abandonner d'autres types de pigments.

Précisons que la PME n°8 était également engagée dans un processus de certification qualité qui a abouti à l'obtention de l'ISO 9000 version 2000 en octobre 2003. « La motivation de l'entreprise pour la démarche environnement collective était surtout de faire vivre un système de management environnemental, pas d'obtenir un certificat de l'Afaq ». A terme, un système intégré qualité-environnement est cependant sérieusement envisagé.

L'initiative de la CCI du Valenciennois d'intégrer la PME n°8 dans la démarche collective a été le véritable déclencheur des actions en interne en faveur du management environnemental. Néanmoins, « la mise en place d'un système de management environnemental était dans l'air du temps depuis quelques années, sans qu'aucune décision concrète ne soit prise ». L'implication personnelle du dirigeant a été exemplaire puisqu'il a participé à l'ensemble des sessions de formation collective, accompagné de notre interlocuteur ainsi que du responsable qualité-sécurité-hygiène.

1.3.4 Un engagement environnemental de type proactif (3)

Le cas de la PME n°9 correspond à un engagement environnemental de type proactif (3) : enjeux internes forts et enjeux externes faibles.

Le groupe d'appartenance de la PME n°9 est le leader parmi les marques de distributeur sur le marché des eaux plates en France. La PME n°9 est le site pilote choisi par la société-mère pour obtenir la certification ISO 14001. L'objectif clairement affiché est l'obtention d'ici 2006 de la norme ISO 14001 pour les cinq autres sites de production répartis sur le territoire français. L'engagement environnemental est l'un des défis majeurs de l'entreprise présentés officiellement dans le projet d'entreprise en mars 2003.

Notre interlocuteur est la coordinatrice qualité-méthodes-environnement pour les différents sites du groupe. Précisons la forte implication personnelle du dirigeant de la PME n°9 qui a

participé à l'ensemble des sessions de formation collective, en trinôme avec la responsable qualité-environnement du site, ainsi que notre interlocuteur.

Participant aux réunions de travail sur les questions environnementales depuis 1996, la PME n°9 s'est rapidement engagée dans la démarche collective proposée par la CCI, que notre interlocuteur qualifie de « réel déclencheur du processus de formalisation d'un système de management environnemental », bien que diverses actions aient été entreprises depuis 1997, notamment en matière de tri des déchets. L'objectif de la certification ISO 14001, obtenue en juin 2003, s'est rapidement imposée comme une évidence dès les premières séances de formation. La motivation est à forte dominante interne : la volonté du dirigeant ainsi que l'argument de mobilisation du personnel sont souvent repris au cours de notre entretien, d'autant que l'activité de l'entreprise repose sur une ressource naturelle, l'eau minérale.

1.3.5 Un engagement environnemental de type réactif (4)

Aucune des PME de notre échantillon ne peut être qualifiée de type réactif (4), à savoir combinant des enjeux internes et externes de faible intensité. Ce constat paraît finalement rassurant dans la mesure où la démarche environnementale collective suppose une volonté délibérée du dirigeant de la PME de s'engager dans la voie du management environnemental. Or, si les enjeux internes et externes sont de faible intensité, l'implication volontaire dans une démarche collective perd son sens.

2 REFLEXIONS AUTOUR DES LIMITES DU DISPOSITIF ACTUEL ET PROPOSITIONS

Ce cas de démarche environnementale collective nous amène à formuler des réflexions en termes de moteurs et de freins (2.1) et à suggérer des pistes d'amélioration du dispositif actuel (2.2).

2.1 MOTEURS ET FREINS D'UNE DEMARCHE ENVIRONNEMENTALE COLLECTIVE

Sur la base de notre étude exploratoire, nous proposons d'amorcer une réflexion sur les moteurs et les freins d'une démarche environnementale collective.

2.1.1 Moteurs d'une démarche environnementale collective

Nos entretiens confirment l'« effet de sécurisation » mis en évidence par Desreumaux (1979). « L'échange d'expériences vécu avec d'autres responsables de PME rassure beaucoup » (PME n°4). Pour la PME n°9, ces échanges avec des PME non-concurrentes « constituent finalement le point le plus positif de l'opération collective ». Les témoignages de pairs confrontés à des problèmes similaires de management environnemental ont une force de conviction nettement supérieure à tout discours émanant d'un « expert ». Par ailleurs, nos interlocuteurs soulignent l'importance de l'incitation financière sous la forme d'une subvention dont le montant représente un sérieux « coup de pouce » pour ces entreprises. La démarche environnementale est aussi un moyen de changer l'image d'industries jugées polluantes. « Chacun de nos investissements est abordé avec une démarche environnementale, ce qui représente un surcoût de 10% par rapport à un investissement classique » (PME n°4).

Ces échanges ont pu déboucher sur l'enrichissement du réseau d'affaires des PME, certains responsables environnement sont toujours en contact régulier un an après la fin de la démarche collective (PME n°4, 8 et 9). Ces participants ont su créer des relations de confiance qui perdurent au-delà de la démarche orchestrée par la CCI. Par ailleurs, ces responsables environnement se rencontrent dans le Club Environnement de la CCI qui rassemble 45 entreprises locales dont une trentaine de PME. Ceci rejoint un résultat de l'étude de Paturel et Barriol (1999), à savoir un « effet-tremplin », certes limité dans sa sphère

d'actions au management environnemental dans la mesure où ce sont majoritairement les responsables environnement et non les dirigeants des PME qui entretiennent le contact.

L'organisation générale de la démarche collective semble globalement appréciée de nos interlocuteurs, même si les sessions de formation collective sont jugées plus ou moins sévèrement. Le point fort est la possibilité d'un apprentissage progressif grâce à une méthode très pédagogique (le Plan Environnement Entreprise 2000) permettant un gain de temps pour les responsables environnement (PME n°8 et 4). Au-delà de la méthode de travail, la CCI a joué un rôle de source d'informations en matière de filières de traitement des déchets, par exemple. Le pré diagnostic a également permis de détecter des non-conformités avec la législation, puis d'accompagner le responsable environnement dans la rédaction de divers documents de nature réglementaire (PME n° 7 et 4). Les PME n° 4 et 7 ont mis en avant l'opportunité de bénéficier d'une formation générale au management environnemental dans une optique plus globale que la stricte application de la réglementation. Ainsi, la démarche collective les a incitées à mener une analyse environnementale détaillée visant, dans un premier temps, à identifier et hiérarchiser les impacts de leurs activités industrielles sur l'environnement et, dans un second temps, à mieux gérer ces impacts par des actions très opérationnelles. Quant à l'accompagnement individuel par un cabinet conseil sur site, il semble répondre aux attentes des PME participantes.

La prise de conscience de la possibilité de convertir des impacts environnementaux en opportunités économiques est essentielle pour renforcer l'attractivité du management environnemental en PME (Boiral et Kabongo, 2004). Une question essentielle est ainsi de savoir si la publicité faite autour d'actions sociales compense les dépenses et si, au total, grâce à une image améliorée, l'entreprise retire des profits d'un engagement à proprement parler non lucratif (Durand, 2003). L'émulation au sein du groupe de PME associée à l'accès à l'information incitent les dirigeants à une planification des priorités dans une logique financière et donc l'intégration du management environnemental dans les pratiques de gestion dans deux optiques : la recherche d'opportunités économiques grâce à la valorisation des déchets (PME n°4) et la réalisation d'économies d'énergie (PME n°7). La PME n°4 a ainsi transformé ses déchets industriels banals en déchets valorisables, à condition de s'engager à réaliser des mesures et analyses en interne. « Avant, on payait un prestataire extérieur pour se débarrasser des fûts métalliques qui étaient ensuite valorisés. Aujourd'hui, on valorise directement nos fûts et ça nous rapporte de quoi financer des projets comme la création d'un bassin de rétention ». A terme, il pourrait être pertinent de réfléchir à la mise en place d'une « symbiose industrielle » entre entreprises locales, les déchets des unes devenant les matériaux de production des autres (Adoue et Ansart, 2003). Globalement, la démarche collective a permis de formaliser des pratiques de tri des déchets qui existaient depuis plusieurs années de manière parfois désorganisée. En outre, elle a vivement encouragé les PME participantes à s'interroger sur leurs consommations d'énergie afin de détecter des sources potentielles d'économies. Prenons l'exemple de la PME n°7 : des économies substantielles ont pu être réalisées grâce à des mesures simples comme l'installation d'un interrupteur par poste de travail et non par atelier ou encore la mise en place d'un suivi hebdomadaire de la consommation électrique.

L'aspect de mobilisation du personnel n'a été évoqué que par deux de nos interlocuteurs. Le dirigeant de la PME n°4 utilise la démarche environnementale dans sa communication interne pour fédérer les efforts de salariés en misant sur la transparence en diffusant des indicateurs de performance environnementale par affichage et en organisant une réunion mensuelle d'information sur la qualité et l'environnement. La démarche environnementale, puis

l'obtention de la certification ISO 14001 ont contribué au renforcement du sentiment d'appartenance à l'entreprise (PME n°9).

Globalement, le sentiment de nos interlocuteurs est positif au regard de la démarche environnementale collective qualifiée de « vraie opportunité pour accélérer le processus de mise en place du management environnemental » (PME n°9), de « coup de pouce indispensable » (PME n°7) ou d'initiative ayant permis « un bond exceptionnel en un an sur la voie du management environnemental » (PME n°4).

2.1.2 Freins d'une démarche environnementale collective

Les freins d'une démarche environnementale collective relèvent de trois phases : la préparation, le déroulement et le suivi de la démarche.

Dès la phase de préparation de la démarche collective, des éléments peuvent entraver le bon déroulement ultérieur de l'opération. L'hétérogénéité du groupe des PME participantes semble préjudiciable à la réussite du projet. Elle concerne plusieurs facettes comme la taille des entreprises (de 2 à 150 salariés). Or, la taille des organisations figure parmi les déterminants essentiels de l'engagement environnemental en PME selon diverses études dont celle de Roy et Lagacé (2000). Par ailleurs, une meilleure situation financière de l'entreprise est un gage d'une politique environnementale digne de ce nom. Sur ce point, les PME impliquées dans la démarche étudiée sont loin de partir sur un pied d'égalité. En d'autres termes, les ressources disponibles en interne sont très disparates en termes de moyens financiers et humains, notamment : le responsable environnement de la PME n°7 ne peut consacrer que 10% de son temps de travail au volet environnement. Comment, dans ces conditions d'hétérogénéité, profiter d'une véritable dynamique de groupe ?

Par ailleurs, l'analyse des impacts environnementaux des entreprises a abouti à des situations très contrastées en nombre d'impacts à « maîtriser » : de quelques-uns (PME n°9) à une centaine (PME n°8). Les pollutions potentielles étant de nature et d'intensité très différentes d'une PME à l'autre, les participants à la démarche collective progressent à des rythmes variés, ce qui crée des décalages importants, source éventuelle de démotivation. Par exemple, « on a vite remarqué un décalage entre les PME qui avaient déjà un système qualité et celles qui partaient de zéro : la plupart ont décroché dès la 5^{ème} séance de formation » (PME n°4). Roy et Lagacé (2000) ont d'ailleurs mis en évidence dans leur étude l'existence d'un lien positif entre la gestion de la qualité et l'engagement environnemental.

Le déroulement de la démarche collective semble également comporter des limites relatives à la méthode adoptée et au comportement des acteurs impliqués.

Bien que globalement satisfaits de la formation collective, certains participants regrettent son étalement dans le temps jugé trop long, d'où un sentiment de coupure entre les sessions théoriques et l'accompagnement individuel (PME n°9). Par ailleurs, la multiplication des intervenants lors des sessions peut être ressentie comme une source de confusion : il semble que lors de l'accompagnement individuel, le discours du cabinet-conseil choisi par certaines PME n'était pas toujours en phase avec la « théorie » dispensée lors des sessions de formation. L'organisation d'audits croisés entre PME participantes a également montré les limites des échanges d'expériences. Selon la qualité des relations établies, les audits croisés ont ainsi été réalisés avec plus ou moins de sérieux et donc été vécus comme tels par nos interlocuteurs. Pour la PME n°7, « l'exercice de l'audit croisé n'a pas été concluant à cause du manque de temps pour le réaliser et parce que l'autre PME était à un stade très différent du processus du management environnemental ». Les avis sont finalement très mitigés sur ce thème : « Finalement, c'est positif pour l'entreprise qui est auditée, mais ça n'apporte pas

grand chose à celle qui audite » (PME n°8). Précisons que la PME n°8 devait être auditée par la PME n°3, ce qui n'a jamais été réalisé du fait de plusieurs reports de date, vraisemblablement par manque de temps, d'où le sentiment amer de notre interlocuteur vis-à-vis de cette initiative.

Quant au comportement des acteurs, le manque d'implication demeure l'obstacle majeur au bon déroulement d'une opération collective. Or, la mobilisation des individus constitue la pierre angulaire de la politique environnementale (Boiral, 2000). Ce type d'initiative exige une réelle volonté de s'engager dans la durée. Or, par manque de temps et / ou de volonté, des PME du groupe ont « lâché » au fil de l'expérience sans pour autant abandonner officiellement. Par ailleurs, les PME participantes ont des cultures d'entreprise différentes et donc, des pratiques managériales peu comparables. La PME n°8, par exemple, a une culture paternaliste qui se manifeste par un fort attachement à l'entreprise (un étang de pêche et une réserve de chasse sont ainsi réservés aux salariés depuis des décennies), une promotion interne encouragée (le responsable production est un ancien opérateur de production), la volonté de rapports simples et directs dans le travail, tout ceci facilitant un climat de confiance dans l'entreprise. Boiral (2000) insiste d'ailleurs sur l'importance d'un contexte culturel et politique favorable au développement d'initiatives environnementales incluant une culture participative et un engagement personnel du dirigeant. Là encore, les comportements sont variables dans notre étude : certains dirigeants se sont personnellement impliqués dans la démarche, alors que d'autres se sont visiblement entièrement « reposés » sur le responsable environnement.

La phase de suivi à l'issue de la démarche collective est ressentie comme « négligée » aussi bien par certains participants que par le chargé de mission de la CCI. Seuls des liens personnels entre responsables environnement survivent à l'expérience et leurs échanges se limitent à leur sphère de compétences (club environnement de la CCI tous les trois mois). La difficulté évoquée par la CCI est double : fidéliser les interlocuteurs et surmonter leur frilosité à communiquer sur leur expérience. Par ailleurs, la CCI envisage de revoir sa prospection de PME susceptibles de participer à une démarche collective en diversifiant ses contacts. Cependant, le chargé de mission est seul à assumer le volet environnement au sein de la CCI et sa bonne volonté se heurte manifestement à une insuffisance de moyens. Enfin, on peut s'interroger sur la pertinence de relations de confiance établies avec les industriels locaux dans la mesure où trois chargés de mission se sont succédés en l'espace de huit ans ?

2.2 ESSAI DE PROPOSITIONS D'AMELIORATION DU DISPOSITIF ACTUEL

2.2.1 Une préparation rigoureuse

Il ressort de notre recherche qu'une meilleure compréhension des mécanismes d'accompagnement des PME est susceptible de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs déployés par les pouvoirs publics, principaux financeurs. En d'autres termes, il pourrait s'agir pour ces organismes de revoir leurs méthodes de détection et de sélection des PME candidates à une démarche collective.

L'étape de détection consisterait à identifier, par une prospection active, les PME susceptibles de profiter efficacement des programmes de soutien. Pour cela, l'utilisation généralisée de guides d'entretien préalables à tout accompagnement pourrait permettre de s'assurer de la présence d'un nombre suffisant de prédispositions internes constitutives d'un milieu favorable à la diffusion du management environnemental au sein des PME pressenties comme étant des candidates potentielles. Une telle démarche préserverait le contact direct avec le dirigeant de PME qui souhaite véritablement être compris par son interlocuteur et, pas simplement, être interrogé de manière systématique afin de remplir les cases d'une grille destinée à évaluer ses

compétences. L'utilisation d'outils relativement formalisés nous semble précieuse, mais non exclusive de discussions plus informelles, souvent très riches en enseignements. Lors de cette étape, le soutien d'étudiants dans le cadre de stages ou de projets tutorés serait à envisager.

L'étape de sélection reviendrait à choisir de manière rigoureuse les PME motivées par l'engagement environnemental et à concentrer ses efforts de soutien sur ces entreprises au lieu d'éparpiller les actions et de tomber dans le travers d'un saupoudrage dont le résultat serait vraisemblablement décevant pour les organismes de soutien (et leurs financeurs) qui, à force de « ratisser » large (par exemple, en organisant de coûteuses réunions d'informations très générales) risqueraient de décrédibiliser leurs actions vis-à-vis des dirigeants de PME. Un éparpillement des actions a souvent été jugé contre-productif par nos interlocuteurs sur le terrain. Cette phase jouerait ainsi sur l'importance de la fonction d'interface des structures d'accompagnement, mais surtout d'aide à la compréhension et à la formulation des problèmes auxquels sont confrontés les dirigeants.

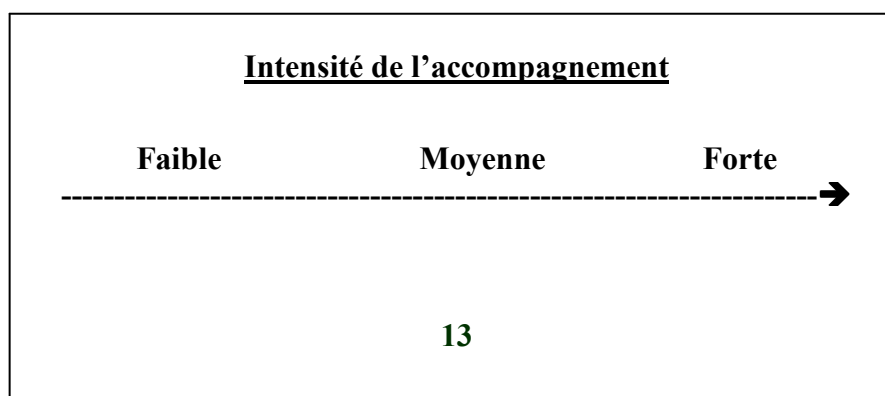
2.2.2 Un accompagnement différencié selon le type d'engagement environnemental

L'amélioration du déroulement de la démarche pourrait passer par un accompagnement différencié selon les PME, réalisé par un petit groupe d'experts appartenant à différents organismes de soutien aux PME. Une telle démarche s'inscrirait dans une perspective d'aménagement raisonné de l'offre. Il semble raisonnablement impossible pour une seule personne de maîtriser l'ensemble des compétences requises dans le cadre du management environnemental. Aussi, l'interlocuteur unique paraît dépassé et sa substitution par un "pool" d'experts compétents dans leur domaine de prédilection semblerait être un gage d'efficacité. Par ailleurs, une telle approche s'inscrit dans le cadre plus global des discours officiels des pouvoirs publics prônant le travail en réseau de différents organismes d'aide aux PME. Malheureusement, à en croire nos interlocuteurs, ces discours restent souvent lettres mortes, d'où des gaspillages de fonds publics qu'il serait judicieux de juguler...

Le partenariat entre le dirigeant et l'organisme d'accompagnement pourrait alors prendre tout son sens. La nature des relations s'apparenterait à l'idée d'une coproduction qui joue à différents niveaux: une aide à la réflexion, à la structuration des idées et à la clarification de la situation de la PME; l'identification, la mobilisation et la coordination d'intervenants extérieurs; une aide à la décision sous la forme d'une stimulation permanente.

Pour faciliter leurs relations, il semble nécessaire que les deux parties disposent de points de repère similaires, matérialisés notamment dans un référentiel élaboré en commun. A ce titre, le Plan Environnement Entreprise 2000 paraît conforme aux attentes des acteurs sur le terrain.

Lutter contre la déperdition des moyens mobilisés pour accompagner les PME dans leur démarche de management environnemental semble être au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Aussi serait-il peut-être préférable d'adapter l'intermédiation selon le type de PME suivie ? En d'autres termes, nous proposons un accompagnement d'intensité variable selon le type d'engagement environnemental de chaque PME. La figure 2 présente les correspondances suggérées entre ces deux éléments.



Type réactif Type mobilisateur Type rituel
Type proactif

Engagement environnemental de la PME

Figure 2 : Type d'engagement environnemental de la PME et intensité de l'accompagnement

Un accompagnement d'intensité forte pourrait s'appuyer sur des pratiques telles qu'évoquées ci-après. La stimulation viserait à concevoir et à organiser des actions permanentes en direction des dirigeants. Echappant à des logiques de communication institutionnelle, elle se fonderait sur l'existence d'effet d'entraînement entre les dirigeants, la réussite des uns ayant une influence positive sur la décision d'entreprendre des autres. Il pourrait s'agir de dédramatiser le management environnemental en leur présentant des cas très concrets auxquels ils pourraient s'identifier facilement. Ce type de communication devrait éveiller et susciter l'envie de changer en invitant à la réflexion plutôt qu'en apportant des recettes miracles. Le dispositif bâti autour d'un collectif d'institutionnels serait en mesure d'offrir l'avantage de présenter aux dirigeants de PME une image unitaire des organismes d'accompagnement, démentant par la même occasion leur réputation de farouches concurrents. L'accent pourrait être mis sur la communication testimoniale, dans la mesure où les dirigeants sont plus sensibles aux discours de leurs pairs qu'à ceux des institutionnels. Ainsi, comme notre étude empirique l'a confirmé, semble-t-il possible de rendre les dirigeants acteurs à part entière de leur stimulation. L'outil central de cette communication pourrait être l'organisation de rencontres de dirigeants provoquant des échanges relatifs à leurs préoccupations. Le nombre de participants à ces réunions s'établirait autour d'une dizaine, afin de permettre des échanges fructueux. Ces rencontres pourraient être complétées par d'autres actions d'un plan de communication plus vaste, intégrant notamment des campagnes promotionnelles sous forme d'insertion d'encarts publicitaires dans la presse locale ou des actions de marketing direct par publi-postage en direction de dirigeants sélectionnés.

Un accompagnement d'intensité moyenne serait centré sur la diffusion d'une information de qualité accessible aux dirigeants, répondant à l'une des attentes majeures des dirigeants de PME qui bien qu'insérés dans des réseaux locaux déplorent ce manque d'information de qualité. Ceci pourrait suggérer, par exemple, de "traduire" des textes officiels difficilement compréhensibles car rédigés dans un langage parfois bureaucratique. Cette tâche s'inscrit dans le cadre d'une veille technologique, commerciale et juridique adaptée qui suppose une sélection rigoureuse des informations. En effet, la pléthore d'information semble nuire à leur lisibilité. Au-delà du volet informationnel, l'accompagnement pourrait inclure des activités de mise en relation non négligeables avec des interlocuteurs aux profils variés (entreprises, centres de recherche, institutionnels français et étrangers).

Un accompagnement d'intensité faible pourrait correspondre à une posture d'écoute attentive de la part de l'organisme accompagnateur qui, pour autant, ne prendra pas l'initiative de déclencher une formalisation plus forte. Les PME présentant un engagement environnemental de type réactif seront « suivies » de loin avec la possibilité de bénéficier d'un accompagnement plus soutenu en fonction d'une modification de l'intensité des enjeux.

Ces actions d'accompagnement différencié supposent l'élaboration et la mise en œuvre d'outils de pilotage susceptibles de guider le chargé de mission de l'organisme d'accompagnement.

2.2.3 La nécessité d'un suivi de qualité

Suite aux premiers contacts établis, un suivi personnalisé et régulier semble primordial. Ce suivi est le gage du professionnalisme des organismes d'accompagnement. En effet, trop de dirigeants de PME déplorent encore le fait de se retrouver bien seuls, une fois le premier contact établi.

Aussi nous semblerait-il judicieux d'instaurer un système de suivi de qualité avec un double objectif: les soutenir lors des étapes critiques et constituer une base de données regroupant les sources de satisfaction, ainsi que les difficultés rencontrées dans une optique d'amélioration continue du dispositif. Dans le cas d'une CCI, le chargé de mission pourrait envisager de se faire assister dans l'organisation pratique du suivi par des étudiants en gestion dans le cadre de stages ou de projets tutorés, par exemple. Ce type de coopération permettrait d'œuvrer dans la voie d'un nécessaire rapprochement entre l'enseignement supérieur et le monde des affaires. Concrètement, le suivi des dirigeants pourrait prendre diverses formes comme l'organisation à intervalles réguliers de réunions ou, de manière plus informelle, des contacts par téléphone ou courrier électronique, voire de visites dans les PME.

Conclusion

Notre étude exploratoire montre que la démarche collective joue un rôle de catalyseur de la diffusion du management environnemental en PME. En d'autres termes, elle leur permet de surmonter des obstacles clairement identifiés comme le manque chronique de moyens et d'expertise. La réflexion menée sur les freins et les moteurs d'une démarche environnementale collective incite à nuancer notre propos dans la mesure où la catalyse, à proprement parler, c'est-à-dire l'accélération d'un phénomène inéluctable, n'est opérante qu'en présence d'un milieu favorable. Ce milieu favorable comporte à la fois des éléments internes à chacune des PME participantes et des éléments externes de contexte incluant la structure de la CCI chargée d'orchestrer la démarche collective. Parmi les éléments internes aux PME, la culture d'entreprise, l'implication personnelle des dirigeants et le degré d'intégration du management environnemental dans la réflexion stratégique semblent essentiels. Parmi les éléments de contexte, l'homogénéité du groupe paraît prioritaire même si, sur le terrain, cette contrainte se révèle difficile à respecter. Par ailleurs, « le tissu industriel doit encore mûrir et intégrer plus largement l'impact environnemental de ses activités afin d'envisager des solutions à ses problèmes environnementaux qui dépassent les frontières de chaque entreprise » (Adoue et Ansart, 2003).

Ce papier exploratoire ne permet que de suggérer des pistes de réflexion en termes d'accompagnement de l'engagement environnemental en PME. La faiblesse de l'échantillon (une seule démarche environnementale collective et des PME évoluant dans des secteurs d'activité « polluants ») est une limite indéniable de ce travail. Par ailleurs, l'objectif initial de la démarche étudiée, à savoir le développement du management environnemental et non la certification ISO 14001, rend difficile l'évaluation de la réussite ou de l'échec de l'opération et donc du phénomène induit de catalyse. Pour les entreprises non certifiées, les progrès en matière d'engagement environnemental sont parfois délicats à apprécier. Enfin, les entretiens avec les responsables environnement ont eu lieu moins d'un an après la fin officielle de la démarche, d'où un manque de recul temporel.

La présente recherche ouvre la voie à d'autres travaux prometteurs. Pourquoi ne pas étudier une démarche environnementale collective de type sectoriel afin d'établir une comparaison avec une démarche de type géographique ? Une autre piste concerne spécifiquement la phase d'évaluation de ce type d'accompagnement de l'effort des PME dans le domaine de l'environnement et incite à l'élaboration d'outils de pilotage opérationnel. Enfin, des comparaisons avec les pratiques d'autres pays que la France seraient vraisemblablement éclairantes pour notre recherche.

Bibliographie

- Ademe, 1999, La politique environnementale des entreprises : évolutions et perspectives, mars, 13 p.
- Adoue C. et Ansart A., 2003, « L'essor de l'écologie industrielle – Une avancée vers le développement durable », Futuribles, novembre, n°291, pp.51-68
- Alary-Grall L., Le Goff G., Rambaud N., 1998, « Dossier : Environnement : Quelle démarche pour les entreprises ? », Industries, n°33, décembre, pp.13-24
- Backer P. (de), 1999, L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001 / EMAS des entreprises industrielles, juillet, Editions de l'Ademe, 116 p.
- Boiral O., 2000, « Les démarches participatives à l'épreuve de la gestion environnementale », Gestion 2000, n°4, juillet, pp.37-51
- Boiral O., 2001, « Iso 14001 ; d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », Actes de la X^{ème} Conférence de l'AIMS, juin, Québec, 24 p.
- Boiral O. et Kabongo J., 2004, « Le management des savoirs au service de l'écologie industrielle », Revue Française de Gestion, mars, pp.173-191
- Boiral O., 2004, « Mettre en œuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel », Actes de la XIII^{ème} Conférence de l'AIMS, juin, Le Havre, 26 p.
- Butel-Bellini B., 2000, « Analyse de la stratégie d'environnement des sites industriels », dans Développement durable et territoire, coordonné par Zuindeau Bertrand, Editions Septentrion, Lille, 289 p.
- Desreumaux A., 1979, « Le « Club Plan à Moyen Terme » : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen-terme en MPI – Essai d'évaluation », Cahier de recherche IAE de Lille, n° 79/4, 47 p.
- Durand R., 2003, « Stratégie : cinq concepts dont on parlera demain », L'Entreprise, octobre n°216, pp.146-149
- Martinet A.-C. et Reynaud E., 2001, « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, novembre, pp.12-25
- Nicolas E., 2004, « Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable : entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB », Actes de la XIII^{ème} Conférence de l'AIMS, juin, Le Havre, 25 p.
- Observatoire des PME européennes, 2002, Les PME européennes et les responsabilités sociale et environnementale, Rapport n°4, 71 p.
- Paturel R. et Barriol N., 1999, « Les PME et la qualité : l'innovation en gestion grâce à une démarche collective », Revue Française de Gestion, janvier, pp.61-71
- Reynaud E., 2003, « Quand l'environnement devient stratégique ? », Actes de la XII^{ème} conférence de l'AIMS, juin, Tunisie, 36 p.
- Roy M.-J. et Lagacé D., 2000, « Orientation stratégique, pratiques manufacturières et engagement environnemental », Gestion 2000, n°4, juillet, pp.103-118
- Schneider-Maunoury G., 2000, « Des petites entreprises très vertes », L'Expansion Management Review, mars, pp.77-83
- Shrivastava P. et Hart S., 1996, « Demain l'entreprise durable ? », Revue Française de Gestion, mars, pp.110-122