

ihqeds

Institut Hydro-Québec en environnement,
développement et société
de l'Université Laval

LES CAHIERS DE L'IHQEDS

RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISES

Olivier Boiral

Faculté des sciences de l'administration
Université Laval, Québec



ihqeds

Institut Hydro-Québec en environnement,
développement et société
de l'Université Laval

L'IHQEDS

L'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société est un regroupement de membres de la communauté universitaire, provenant aussi bien de sciences sociales que de sciences dures ou appliquées, qui partagent un intérêt commun pour la recherche et la formation en environnement, développement et société.

Le mandat de l'Institut est de soutenir la recherche pluridisciplinaire, les synergies entre spécialistes et de promouvoir une vision d'ensemble sur les questions d'environnement dans la société. L'Institut réalise ou facilite des activités visant l'approfondissement et la diffusion des connaissances dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Afin de faciliter l'atteinte de ces objectifs, la structure se veut souple, rassembleuse et ouverte.

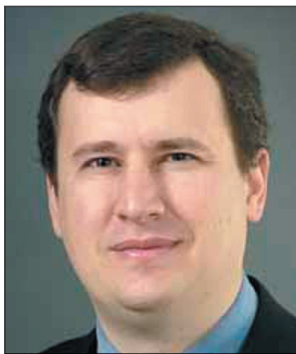
L'IHQEDS relève à la fois du Vice-rectorat à la recherche et du Vice-rectorat aux études, possède une relation privilégiée avec deux facultés (sciences sociales et sciences et génie), tout en collaborant avec l'ensemble des facultés de l'université. Ses membres peuvent être individuels ou collectifs.

Site Internet: <http://www.ihqeds.ulaval.ca>

Coordonnées de l'Institut

Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société
2440, Pavillon des Services, Boul. Hochelaga, local 3800
Université Laval, Québec, G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2723
Télécopieur : (418) 656-7330
Courriel : ihqeds@ihqeds.ulaval.ca

Concept et mise en page: Lucie Verreault



Olivier Boiral

Olivier Boiral est professeur titulaire à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les normes internationales de gestion et les affaires environnementales. Il est également en charge du programme de MBA en Responsabilité sociale et environnementale des organisations.

Il est détenteur d'un Ph.D. du HEC Montréal, d'une M.Sc. en management de l'Université Laval et d'une M.Sc. en gestion technologique du groupe ESC Grenoble. Il a centré l'essentiel de ses travaux sur les systèmes de gestion environnementale, l'analyse critique du concept de développement durable et les normes internationales de gestion, en particulier les référentiels ISO 14 001 et ISO 9 001.

Olivier Boiral est l'auteur d'une cinquantaine d'articles et de communications scientifiques sur ces questions. Ces travaux ont fait l'objet de publications dans des revues de gestion au Québec, en France et aux États-Unis. Il a récemment publié ses travaux dans *Organization Science*, *Long Range Planning*, et *International Labour Review*. Notons en 2006 la publication de « Global Warming: Should Companies Adopt a Proactive Strategy? » dans *Long Range Planning*.

Pour joindre Olivier Boiral

Bureau : Pavillon Palasis-Prince, local 1638
Université Laval, Québec
G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 4776
Télécopieur: (418) 656-2624
Courriel : olivier.boiral@mng.ulaval.ca

Résumé

L'objectif de cet article est d'exposer les différentes réponses que les organisations peuvent adopter face au réchauffement climatique et de montrer la pertinence d'une stratégie de type proactive. Pour comprendre la légitimité d'une telle approche, une typologie décrivant quatre principaux types de réponses organisationnelles face aux changements climatiques est proposée : les réponses passives, défensive, proactive et promotrice. Cette typologie permet de mettre en lumière la pertinence d'un soutien actif au protocole de Kyoto et de la mise en oeuvre de mesures significatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les enjeux économiques, stratégiques et organisationnels d'une telle approche sont examinés à partir de divers exemples.

RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET STRATÉGIES D'ENTREPRISES

Les changements climatiques représentent un des enjeux les plus fondamentaux du XXI^e siècle, tant pour les organisations que pour la société en général. Ainsi, lors du Forum économique de Davos de 2000, près de 1000 dirigeants internationaux qui avaient été amenés à voter sur les problèmes exigeant le plus d'attention parmi une liste de 12 enjeux majeurs tels que la pauvreté, le terrorisme ou encore les tensions au Moyen-Orient ont jugé que les changements climatiques étaient le plus important (Packard et Reinhardt, 2000). Cette perception s'explique en partie par les conséquences à long terme de ces changements et par la médiatisation des controverses scientifiques et politiques à ce sujet. Jusqu'à une époque récente, ces controverses semblaient peu affecter la stratégie et les activités quotidiennes des organisations. L'entrée en vigueur du protocole en 2005 et les plans d'actions qui sont progressivement mis en place dans les pays signataires ont changé cette perception. La mise en oeuvre d'un marché international d'échanges de permis d'émissions, la surveillance accrue des émissions de gaz à effet de serre et la montée des pressions sociales à ce sujet ne sauraient aujourd'hui être ignorées par les organisations sans compromettre leur légitimité voire leur survie. Pour un nombre croissant d'organisations, la mise en oeuvre d'une politique de réduction des gaz à effet de serre ne relève pas seulement d'un engagement socialement responsable, mais aussi d'une stratégie à long terme pour répondre à l'émergence de contraintes et d'opportunités qui ont longtemps été négligées (Dunn, 2002).

Cependant, relativement peu d'organisations ont jusqu'à présent mis en oeuvre une telle politique. Ainsi, selon une étude réalisée récemment auprès des dirigeants des 500 plus grandes entreprises mondiales,

80% des répondants estiment que leur entreprise sera concernée par les conséquences du changement climatique et des réglementations qui s'en suivront. En revanche, à peine la moitié d'entre elles a effectivement mis en oeuvre des mesures pour répondre à ce défi (Houlder, 2004). Cette asymétrie entre l'importance des enjeux associés aux changements climatiques et le peu d'engagements dans ce domaine peut s'expliquer en partie par la perception largement répandue que les actions environnementales représentent des coûts qui peuvent affecter la productivité (Walley et Whitehead, 1994; Cairncross, 1992). Cette perception, de même que la complexité des changements climatiques et les incertitudes à ce sujet tendent à favoriser une attitude de résistance par rapport à la montée des pressions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (Packard et Reinhardt, 2000). Cependant, cette attitude de résistance ne saurait être généralisée. Les exemples d'organisations qui soutiennent activement le protocole de Kyoto et qui ont pris des engagements significatifs pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, comme Shell, BP, Microelectronics ou encore DuPont montrent que les réponses organisationnelles par rapport aux changements climatiques ne sont pas nécessairement négatives. L'objectif de cet article est d'analyser les principaux types de réponses organisationnelles par rapport aux enjeux du réchauffement climatique et de montrer la pertinence de la mise en oeuvre d'une stratégie proactive dans ce domaine.

Dans un premier temps, le protocole de Kyoto et les implications de son entrée en vigueur pour les organisations seront exposés. Dans un deuxième temps, les impacts économiques des efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre seront analysés à la lumière des débats plus généraux sur

les liens entre économie et environnement. Dans un troisième temps, une typologie des principales réponses organisationnelles face à la problématique des changements climatiques sera proposée. Enfin, l'article montrera les risques, pour les organisations, d'adopter une réponse de type défensive ou passive, et expliquera pourquoi la mise en œuvre d'une stratégie proactive est nécessaire pour la plupart des organisations, en particulier les grands émetteurs industriels.

LES ENJEUX DU PROTOCOLE DE KYOTO

Ratifié en 1997, le protocole de Kyoto prévoit que les pays signataires s'engagent à réduire les émissions de ces gaz de 5,2% en moyenne d'ici la période 2008-2012 par rapport à leur niveau de 1990. Cependant, les objectifs de réduction varient sensiblement suivant les pays signataires. Par exemple, l'Allemagne s'est engagée à réduire de 21% ses émissions par rapport à leur niveau de 1990, alors que cet objectif est de 12,5% pour la Grande-Bretagne et de 6% pour le Canada. De plus, les pays en développement, comme la Chine ou l'Inde, n'ont pas d'obligations par rapport à ces accords. L'absence d'engagement précis pour ces régions en développement qui représentent une proportion croissante des émissions globales de GES explique en partie l'opposition et les critiques contre le protocole de Kyoto, notamment aux États-Unis (Black, Grubb, et Windham, 2000; Shogren, 1999).

Ces controverses sur le protocole de Kyoto ainsi que la complexité de ce dernier expliquent les attermoissements et les nombreuses tractations dans la définition des mesures internationales permettant son application (Oberthür et Ott, 1999). Si ces mesures auront des implications sensibles sur les organisations, en particulier dans les pays signataires du protocole, les programmes pour réduire les émissions de GES dépendent surtout de politiques locales qui peuvent varier d'une région à l'autre. En effet, les gouvernements disposent d'une assez large marge de manœuvre dans la mise en œuvre de plans d'actions, d'aides ou de règlements afin de respecter les accords de Kyoto. Ces politiques environnementales ne se limitent d'ailleurs pas à l'action des pays signataires du protocole. Aux États-Unis par exemple, certaines villes ou encore certains États comme le New Hampshire, le New Jersey, New York et la Californie ont pris des engagements assez stricts pour réduire leurs émissions de GES (Hoffman, 2004). Selon une

étude comparative réalisée par l'Institut de recherche Pembina, la plupart des États Américains sont, de façon paradoxale, plus avancés dans les programmes de réduction des GES que les principales provinces du Canada, un pays qui a pourtant signé les accords de Kyoto (Pembina Institute, 2002).

Dans les pays de l'Union européenne, qui jouent un rôle de leadership dans ce domaine, un marché des droits d'émission de CO₂ a été mis en place dès janvier 2005 (Hopkin, 2005). Ce système d'échange est prévu pour la période 2005-2007, avant l'entrée en vigueur en 2008 d'un marché mondial des GES. Les secteurs industriel et énergétique sont plus particulièrement concernés par cette mesure. Ainsi, les différents États membres ont établi des plans d'allocations de permis d'émissions pour six secteurs: production d'énergie, métallurgie, cimenterie, verrerie, céramique et pâte à papier. Dès à présent, des quotas d'émissions de CO₂ ont été attribués aux entreprises de ces secteurs, qui peuvent échanger des permis d'émissions en fonction du respect ou non de ces quotas (Stowell, 2005).

Ces mesures appellent la prise en compte par les organisations d'enjeux environnementaux considérés jusqu'à une époque récente comme une hypothèse scientifique controversée. Dans certaines régions, l'absence de politiques claires pour réduire les GES rend cette prise en compte plus discrétionnaire et plus incertaine. Le Canada par exemple n'avait pas encore, en février 2005, de plan très précis en la matière. En effet, les propositions du gouvernement fédéral, basées notamment sur une réduction de 15% des émissions de GES par les grands émetteurs industriels ont suscité une véritable levée de bouclier (Bueckert, 2005). Certaines provinces, en particulier l'Alberta dont l'économie dépend dans une large mesure de l'industrie pétrolière ont dès le départ manifesté leur opposition par rapport à ces accords. Plusieurs entreprises ou associations industrielles, notamment des secteurs pétrolier et automobile se sont jointes à une véritable croisade contre le protocole de Kyoto. Cette croisade repose essentiellement sur des arguments économiques et sur la défense des intérêts des entreprises, lesquelles seraient contraintes de supporter des coûts supplémentaires pouvant compromettre leur productivité et leur compétitivité.

Cependant, ces arguments économiques sont loin de faire l'unanimité et sont rarement bien étayés. En effet, les études sur les implications

des accords de Kyoto sur la compétitivité et sur la stratégie des organisations sont encore relativement peu nombreuses en raison notamment de l'entrée en vigueur très récente du protocole. En fait, la plupart des travaux sur la question reposent sur des analyses macroéconomiques générales ou sur des réflexions prospectives sur les conséquences possibles du réchauffement planétaire pour l'activité des organisations. Ainsi, dans un article publié dans la *Harvard Business Review*, Packard et Reinhardt (2000), après avoir rappelé ce qu'était l'effet de serre et son impact planétaire soulignent la responsabilité sociale des dirigeants et l'importance de calculer les risques et les opportunités associés aux changements climatiques en cours. Les auteurs donnent divers exemples des impacts possibles de ces changements sur différents secteurs d'activités comme les assurances, l'automobile et le pétrole. Dunn (2002) analyse en particulier les enjeux économiques associés à la signature des accords de Kyoto et leurs effets positifs sur l'innovation des organisations. Pour Hoffman (2002, 2004), les implications économiques et stratégiques associées aux changements climatiques dépendent notamment de la gestion des actifs des organisations, de leurs compétences marketing pour tirer ou non partie de l'émergence de nouvelles opportunités de marché, de la compétitivité globale des pays et de l'anticipation des changements institutionnels découlant du protocole de Kyoto. Selon Kolk et Pinkse (2004) les effets de ces changements sur l'innovation peuvent varier suivant le niveau d'intégration horizontale et verticale des entreprises. Ils dépendent également de la volonté des dirigeants de changer les produits ou les procédés à l'origine des rejets de GES plutôt que de recourir à des mécanismes de compensation comme l'achat de permis d'émissions. Comme l'ont montré Levy et Kolk (2002) dans leur analyse de l'industrie pétrolière, la stratégie des entreprises par rapport aux enjeux associés aux émissions de GES dépend également de la position des gouvernements à ce sujet. L'opposition entre les États-Unis et l'Europe sur ce dossier n'est donc pas neutre et tendrait à développer des stratégies différenciées selon l'origine des entreprises.

Cependant, le rôle des politiques gouvernementales ou locales est atténué par l'internationalisation des firmes, qui peuvent éventuellement déplacer leurs activités dans des régions où les pressions environnementales sont moins fortes, bien que de

telles délocalisations soient assez peu fréquentes (Organisation for Economic Cooperation and Development, 1997). De plus, la réponse des organisations aux enjeux associés au réchauffement planétaire et au protocole de Kyoto ne dépend pas seulement des pressions externes. Elle repose aussi sur l'analyse des coûts et des bénéfices économiques qui découlent des actions environnementales. Cette analyse a été l'objet de diverses recherches dont les conclusions peuvent éclairer les organisations qui s'interrogent sur l'opportunité d'adopter une stratégie plus ou moins proactive par rapport au réchauffement climatique et au protocole de Kyoto.

DES IMPACTS ÉCONOMIQUES CONTROVERSÉS

Les conséquences économiques des actions environnementales ont été l'objet de nombreux travaux et polémiques s'inscrivant dans une perspective économiste, financière ou managériale. De façon paradoxale, les débats politiques sur le protocole de Kyoto et ses impacts économiques font assez rarement l'état de ces travaux. La réduction des GES est le plus souvent considérée comme une problématique spécifique abordée de façon plus ou moins idéologique et se traduisant, pour les uns, par des coûts et, pour les autres, par des avantages. Ces deux positions apparemment antinomiques sur les implications du protocole de Kyoto reflètent en réalité les deux principales approches des liens entre économie et environnement.

La première approche, qui a longtemps dominé les débats sur ce thème, repose sur une perspective économique classique qui considère les actions environnementales comme une source de coûts pour les organisations. Selon cette perspective, les dirigeants doivent rechercher un compromis entre les coûts des actions de dépollution et les coûts des externalités négatives liées aux impacts environnementaux des activités de l'organisation (Lipsey, Purvis et Steiner, 1993). Les préoccupations environnementales et les contraintes économiques sont donc considérées comme antinomiques, nécessitant un arbitrage constant entre ces deux dimensions conflictuelles. Cette hypothèse dite «win-lose» a été vérifiée dans plusieurs études, reposant généralement sur des analyses statistiques globales. Cette perspective «win-lose» est sous-jacente à la plupart des critiques sur les enjeux économiques du protocole de Kyoto.

Ainsi, outre certaines incertitudes scientifiques, les coûts supposés des mesures pour réduire les GES ont été invoqués par le gouvernement américain pour justifier son refus de ratifier le protocole. Des études alarmistes sur la question avancent des pertes importantes de productivité, des risques de récession, une augmentation brutale des coûts énergétiques, sans compter une croissance significative du taux de chômage (Hoffman, 2002; Coon, 2001; Thorning, 2000). D'autres travaux tendent à tempérer ces prévisions alarmistes. Ainsi, une étude réalisée sur les conséquences économiques des accords de Kyoto à partir de modèles prédictifs théoriques montre que les coûts de l'entrée en vigueur du protocole seront somme toute limités pour les pays signataires et ne constituent pas une réelle menace pour les entreprises (Böhringer et Vogt, 2003). Ces menaces sont cependant prises très au sérieux par diverses entreprises et associations professionnelles. Au Canada par exemple, l'association canadienne des producteurs de pétrole ainsi que l'association canadienne des manufacturiers exportateurs ont adopté des positions très proches de celle de l'administration américaine. Le commerce avec les États-Unis représentant plus de 85% des exportations canadiennes, ces regroupements d'entreprises affirment que l'engagement du Canada envers le protocole de Kyoto se traduira par une perte significative de compétitivité qui aura de graves conséquences pour les entreprises comme pour l'économie canadienne dans son ensemble.

Néanmoins, cette position critique et défensive ne saurait représenter celle de l'ensemble des organisations. En effet, l'hypothèse d'une relation conflictuelle entre l'économie et l'environnement a été largement contestée, depuis le début des années 90, par de nombreuses études qui se sont attachées à démontrer les bénéfices des actions vertes pour les organisations. Cette perspective « win-win » est souvent appelée « l'hypothèse de Porter », ce dernier ayant été l'un des premiers à remettre en cause le postulat traditionnel du lien négatif entre actions environnementales et compétitivité (Porter, 1990; Porter et Van Der Linde, 1995). Ainsi, selon Porter, la réponse aux pressions environnementales entraîne des efforts d'innovation afin d'améliorer les procédés, d'utiliser plus efficacement les intrants et trouver de nouveaux débouchés aux sous-produits de la production. Exemples à l'appui, Porter estime que les bénéfices résultant de ces mesures excèdent le plus souvent leurs coûts. De fait, le renforcement des

contraintes réglementaires dans certains pays, loin de freiner la compétitivité des organisations par rapport à des concurrents qui ne sont pas soumis aux mêmes normes, la stimule. Ainsi, selon une étude sur les implications économiques de la réduction des gaz à effet de serre aux États-Unis, la mise en œuvre de taxes sur le carbone et d'un système d'échanges de permis d'émissions pour atteindre les objectifs de Kyoto aurait un impact positif sur la compétitivité et sur l'emploi (Krause, Decanio, Hoerner et Baer, 2002, 2003). Cette logique « win-win » se reflète dans les arguments des défenseurs du protocole de Kyoto. Dès la signature de ce protocole, en 1997, plus de 2000 économistes, dont plusieurs prix Nobel, ont endossé un rapport affirmant que les bénéfices économiques des actions pour réduire les GES dépasseraient globalement leurs coûts et qu'il était possible d'atteindre les objectifs de Kyoto sans remettre fondamentalement en cause le niveau de vie des pays riches (Hoffman, 2002). Dans cette perspective, la ratification du protocole ne se justifie pas seulement par des raisons environnementales. Elle peut également permettre de stimuler l'économie en incitant les organisations à moderniser leurs procédés, à remettre en cause leurs pratiques et à acquérir des technologies environnementales qui représentent un marché de plus en plus important (Dunn, 2002). Ainsi, l'Union européenne a commandité plusieurs études qui ont montré les bénéfices économiques pouvant découler des politiques environnementales, en particulier dans le domaine de la réduction des GES (Commission of the European Communities, 2001; Barker et Köhler, 1998). Ces bénéfices ont été confirmés par une enquête réalisée auprès de plus de 800 entreprises et qui a montré que les organisations qui avaient le plus réduit leurs émissions de GES avaient une meilleure productivité ainsi que des performances financières supérieures à leurs concurrents (Whittaker, 2000).

Si l'opposition entre les tenants de l'approche win-win et ceux de l'approche win-loose reflète assez bien les débats actuels sur les enjeux du protocole de Kyoto pour les organisations, elle demeure arbitraire voire simplificatrice. En effet, les bénéfices ou les coûts liés à la réduction des GES dépendent d'une multitude de facteurs qui peuvent varier considérablement d'un cas à l'autre: secteur d'activité, distinction entre les actions préventives et palliatives, objectifs environnementaux fixés, etc. (Russo et Fouts, 1997; Roy, Boiral et Lagacé, 2001). De plus, l'intensité des pressions externes et la mise

en œuvre d'une stratégie plus ou moins proactive par rapport aux enjeux environnementaux peuvent modifier de façon significative l'appréciation des opportunités ou des menaces qui découlent de la réduction des GES. Par exemple, les organisations qui ont fait de l'environnement un axe de différenciation et d'avantage concurrentiel peuvent trouver avantage au renforcement des pressions écologiques, contrairement à des concurrents plus conservateurs par rapport à ces questions. Quelle que soit la perception des impacts économiques des actions environnementales, l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto appelle une réflexion sur le type de réponse à adopter face à cet enjeu qui est appelé à prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir. L'élaboration d'une typologie des principales réponses par rapport au réchauffement climatique permet de mieux cerner les avantages et les risques des principales stratégies à ce sujet. Elle permet également de mieux positionner les positions très contrastées des organisations par rapport au protocole de Kyoto.

LES RÉPONSES ORGANISATIONNELLES FACE AU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

De nombreuses études ont montré que l'engagement environnemental des organisations peut se décrire comme une réponse plus ou moins proactive face aux pressions externes (McKay, 2001; Sharma, 2000; Sharma et Vredenburg, 1998; Aragon-Correa et Sharma, 2003; Martinet et Reynaud, 2004). Les efforts pour réduire les GES peuvent également être analysés suivant cet axe qui traduit une prise en compte plus ou moins volontaire et engagée de la problématique du réchauffement climatique. Cette prise en compte dépend dans une large mesure de la perception des opportunités ou des risques économiques associés au protocole de Kyoto et des mesures dans ce domaine. Ainsi, si la réduction des GES est perçue comme une source d'économies et de productivité, on peut supposer que les dirigeants seront davantage incités à adopter une politique engagée et à planifier des investissements significatifs pour réduire leurs émissions. Si une telle démarche est perçue comme une source de coûts et de désavantages compétitifs, les dirigeants seront plutôt incités à résister à ce type de politique et à adopter une réponse plus passive ou plus réactive par rapport à l'émergence de contraintes

dans ce domaine.

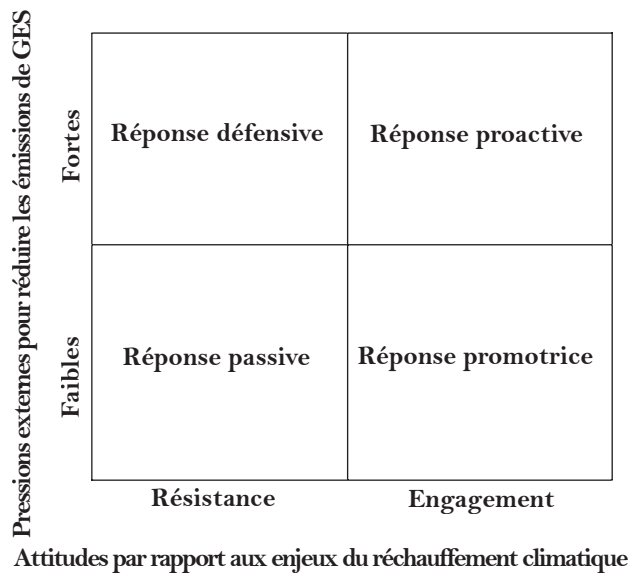
Un second axe important pour définir la réponse des organisations par rapport au réchauffement climatique est l'intensité des pressions externes pour réduire les émissions de GES. Actuellement, ces pressions sont surtout centrées sur les grands émetteurs industriels, qui concentrent une proportion importante des émissions globales liées à l'activité humaine. En France par exemple, les 24 grandes entreprises qui ont été l'objet de « contrats d'engagements volontaires » avec le gouvernement dans le cadre des accords de Kyoto représentent à elles seules plus de la moitié des émissions de GES de l'industrie française (Smée, 2003). Cependant, la problématique du réchauffement climatique ne concerne pas seulement les grands émetteurs industriels. D'une part, les autres organisations représentent, de façon cumulée, une proportion significative des émissions totales de GES. D'autre part, nombre de ces organisations peuvent être concernées à des degrés différents par cette problématique même en l'absence de pressions externes à ce sujet : vente d'équipements de mesure ou de contrôle des émissions, conseils environnementaux, activités forestières contribuant à stocker des GES, entreprises souhaitant se donner une image verte, etc.

En croisant les deux dimensions précédemment décrites, soit la stratégie plus ou moins engagée concernant les enjeux du réchauffement climatique et l'intensité des pressions externes à ce sujet, il est possible de distinguer quatre principaux types de réponses organisationnelles concernant cette problématique (voir figure 1) :

- la réponse passive;
- la réponse défensive;
- la réponse proactive;
- la réponse promotrice

La réponse passive correspond à une attitude de statu quo par rapport aux enjeux du réchauffement climatique de la part d'organisations qui ne sont pas l'objet de fortes pressions à ce sujet. La plupart de ces organisations ne sont pas considérées comme de grands émetteurs industriels. Dans cette perspective, les émissions de GES et la signature du protocole de Kyoto n'apparaissent pas comme des menaces ou des opportunités immédiates et significatives. Ces enjeux ne sont donc pas réellement reconnus

Figure 1: Les réponses organisationnelles au réchauffement climatique



et pris en compte dans la stratégie corporative pour autant qu'ils ne menacent pas directement les activités habituelles. Les organisations qui adoptent une réponse passive n'ont généralement pas mis en œuvre de systèmes de gestion environnementale ou n'ont pas pris en compte la réduction des GES dans ce système. La principale raison de ce type de réponse est la politique du « business as usual » (Davis, 1996). En effet, si les organisations ne sont pas l'objet de pressions externes et ne sont pas perçues comme de grands émetteurs, la remise en cause des habitudes peut paraître superflue. Cette approche passive semble d'autant plus légitime que la croyance que la réduction des GES entraîne des coûts significatifs est assez largement partagée. Ainsi, dans une étude réalisée auprès des dirigeants d'entreprises anglaises cotées au FTSE 350, 93% des répondants ont estimé que les changements climatiques vont augmenter leurs coûts (The New Economics Foundation, 2004). Dans ce contexte, beaucoup d'organisations tendent à maintenir le statu quo et à ne réagir à cette problématique que si elles y sont véritablement contraintes. Cependant, cette réponse passive tend à ignorer la montée des pressions internationales pour la réduction des GES et le renforcement prévisible des normes dans ce domaine. Si les pressions sont aujourd'hui centrées sur quelques grandes entreprises polluantes, il est probable qu'elles vont également concerner, à plus ou moins brève échéance, d'autres organisations. Dans ce contexte, la distinction entre

des grands et des petits émetteurs de GES est relative, et la proportion des organisations qui peuvent adopter une réponse passive est appelée à diminuer. De plus, si les activités de l'organisation n'émettent pas directement de fortes quantités de GES, ses produits ou services peuvent contribuer au phénomène du réchauffement climatique et susciter, à terme, des pressions de la part du public ou des clients. Si elles ne sont pas anticipées, l'émergence de ces pressions peut constituer une menace non négligeable. Ce fut le cas par exemple de la division des turbines à gaz de la société Rolls-Royce qui, à la fin des années 90, n'a pas su prévoir le renforcement des normes sur les émissions de GES dans les centrales électriques suite à la ratification du protocole de Kyoto. Pour réagir à l'émergence de ces contraintes environnementales qui se faisaient sentir chez ses clients, Rolls a été brutalement contrainte de revoir la conception de sa nouvelle turbine Trent et de retarder son lancement, entraînant des coûts supplémentaires de plusieurs millions de dollars.

La réponse défensive correspond à une attitude de résistance voire d'opposition aux efforts pour réduire les émissions de GES. Cette attitude provient généralement d'entreprises considérées comme de grands émetteurs et qui sont donc l'objet de pressions externes non négligeables: mise en œuvre de règlements ou de quotas d'émissions par les gouvernements, critiques des groupes écologistes, boycotts, etc. Par exemple, en Europe, ces pressions ont pris la forme de plans d'allocations de permis d'émissions de CO₂ pour six secteurs industriels et énergétiques. Pour les entreprises de ces secteurs, le protocole de Kyoto peut représenter une menace réelle qui ne saurait être ignorée ou abordée de façon passive. Les organisations qui adoptent une réponse défensive vont chercher à éviter ou à limiter les contraintes qui pourraient découler de mesures ou de normes considérées comme trop strictes. Cette réaction de défense prend souvent la forme d'actions de lobbying dont l'efficacité dépend du poids économique et politique de l'organisation: opposition à l'introduction de nouveaux règlements, soutien à des campagnes politiques de candidats peu sensibles aux enjeux environnementaux, financement de recherches minimisant les effets des émissions GES sur le phénomène du réchauffement climatique ou soulignant les coûts de l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto, etc. La société ExxonMobil est sans doute l'exemple le plus significatif de cette stratégie de

défense et de lobbying, qui s'est manifestée par une opposition farouche et ouverte au protocole de Kyoto dès la naissance de ce dernier en 1997. Contrairement aux autres grandes compagnies pétrolières et en dépit de l'accumulation des preuves scientifiques sur la question, les dirigeants d'ExxonMobil nient encore aujourd'hui la contribution des activités humaines au phénomène du réchauffement climatique et contestent l'importance de réduire les GES, soulignant les coûts prohibitifs d'une telle démarche. Si cette opposition a certainement joué un rôle non négligeable dans le refus de ratifier le protocole par l'administration du président Bush, dont Exxon-Mobil a été un des principaux contributeurs lors des élections américaines, elle a également exacerbé les pressions écologistes à l'encontre de l'entreprise. Ainsi, la campagne internationale Stop ExxonMobil, qui proteste contre la position de l'entreprise par rapport au protocole de Kyoto a reçu un très large écho, en particulier en Grande-Bretagne, en Allemagne, en France et aux États-Unis (Tremblay, 2001).

Cette campagne s'est accompagnée de nombreuses actions à l'encontre de la première entreprise pétrolière mondiale : boycotts, manifestations, pétitions, modifications du logo de l'entreprise, etc. Pour éviter ce type de pressions, les organisations préfèrent généralement manifester leur opposition au protocole de façon plus discrète et indirecte, à travers notamment des coalitions et des associations professionnelles qui adoptent des positions collectives. Parce qu'ils regroupent un nombre plus ou moins large d'adhérents, ces groupes de pressions permettent d'avoir plus de pouvoir, sans pour autant associer directement le nom d'une organisation en particulier à des campagnes peu populaires. C'est le cas par exemple de la Global Climate Coalition (GCC), de l'American Petroleum Institute (API), la Western Fuels Association (WFA) ou encore de l'US Council for international Business (USCIB) qui se sont ouvertement prononcées contre le protocole. Si les regroupements d'organisations ne parviennent pas à empêcher l'entrée en vigueur du protocole, ils peuvent parvenir à limiter son impact sur un secteur particulier. Ainsi, l'International Civil Aviation Organization (ICAO) est parvenue à éviter la mise en œuvre d'une taxe verte sur le kérosène et à protéger jusqu'à présent cette industrie, qui représente une proportion croissante des émissions de GES, des plans de lutte contre le réchauffement climatique (Touboul, 2003).

Les fortes pressions à l'encontre des entreprises les plus polluantes ne se traduisent pas nécessairement par une réaction défensive. Plutôt que de s'opposer plus ou moins ouvertement au protocole de Kyoto, certains grands émetteurs de GES reconnaissent au contraire la nécessité de réduire leurs émissions et ont pris des engagements significatifs en la matière en anticipant l'émergence de contraintes externes. Ainsi, la réponse proactive correspond à des pressions externes fortes et à un soutien actif aux mesures pour réduire les émissions de GES. Par exemple, le groupe Lafarge, leader mondial de la production de ciment a soutenu publiquement le protocole de Kyoto et a participé activement à la mise en place du marché européen des droits d'émission de CO₂ (Dunn, 2002; Moujab, 2001). Pour limiter ses émissions de CO₂, Lafarge a mis en œuvre une politique mondiale visant à favoriser l'utilisation de déchets et de sous-produits industriels à la place des combustibles fossiles traditionnels dans la fabrication du ciment. Ce processus de substitution, qui rentre dans une démarche d'écologie industrielle, permet une meilleure valorisation énergétique et une diminution des résidus solides. La promotion d'énergies renouvelables permet également de réaliser des économies d'énergies et de limiter les émissions de GES liées à la production d'électricité. Ainsi, pour répondre aux besoins énergétiques de sa nouvelle cimenterie Tétouan II au Maroc, Lafarge a installé un parc éolien. Ce parc permet de couvrir 40% des besoins en électricité de la cimenterie en plus d'obtenir des crédits d'émissions prévus dans le cadre du mécanisme de développement propre du protocole de Kyoto.

Contrairement aux entreprises qui ont adopté une position plus défensive, les organisations proactives soulignent souvent les avantages économiques des mesures pour réduire les GES. Par exemple, DuPont, qui est un membre actif du World Business Council for Sustainable Development s'est fixé pour objectif de réduire de 65% ses émissions de GES entre 1990 et 2010. Selon les dirigeants de DuPont, près de la moitié de cet objectif avait été atteint en 2000 tout en réalisant des économies de près de deux milliards de dollars grâce à la diminution de la consommation d'énergie (Dunn, 2002). Même dans les secteurs d'activités considérés comme très polluants et conservateurs, les actions pour réduire les GES peuvent s'inscrire dans une logique « win-win » ou représenter des coûts limités en regard

des enjeux stratégiques du protocole de Kyoto. Les cas de British Petroleum (BP) et de Shell sont assez significatifs à ce sujet et contrastent avec l'exemple d'Exxon-Mobil. Ainsi, BP qui est devenu un ardent défenseur du protocole de Kyoto s'est engagée à réduire ses émissions de 10% d'ici 2010 par rapport à leur niveau de 1990 malgré une augmentation sensible de son activité. En 2002, les dirigeants de l'entreprise annonçaient que ces objectifs ambitieux avaient été atteints avec huit années d'avances et cela sans coûts additionnels (Dunn, 2002). Outre des mesures d'efficacité énergétique dans les raffineries et dans les stations services, BP a mis en œuvre un programme pilote de permis internes d'échanges d'émissions de CO₂ qui a stimulé les initiatives dans ce domaine. Le même type de permis d'émissions internes a été mis en place par Shell, qui supporte également le protocole de Kyoto. À l'image de BP, Shell a aussi réalisé des investissements majeurs dans le marché des énergies renouvelables. Ainsi, la filiale Shell Renewables, créé en 1997, a investi plus de 500 millions de dollar dans les énergies photovoltaïques, et l'entreprise entend devenir un des leaders mondiaux dans la production d'électricité éolienne (Nahapetian, 2001). Ces engagements environnementaux témoignent d'une stratégie à long terme pour différencier l'entreprise par rapport à des concurrents qui adoptent une position plus défensive et pour anticiper la montée des pressions à l'encontre des grands émetteurs industriels.

Le dernier type d'attitude, la réponse promotrice, correspond à une approche proactive de la part d'organisations qui ne sont pas l'objet de fortes pressions externes pour réduire leurs émissions de GES. N'étant généralement pas considérées comme de grands émetteurs industriels, ces organisations cherchent rarement à répondre à des menaces externes clairement définies. Leurs motivations sont plutôt de nature commerciale, stratégique, socioéconomique ou éthique. Ces motivations relèvent donc d'une démarche de promotion volontaire plus que d'une anticipation de contraintes perçues comme plus ou moins imminentes. Le premier aspect qui peut inciter ces organisations à s'engager dans cette démarche est lié à l'émergence de nouveaux marchés. Par exemple, en développant une expertise unique dans le domaine de l'énergie éolienne sur le marché domestique, les organisations danoises de ce secteur comme Vestas sont devenues les leaders mondiaux de cette industrie en pleine croissance. Ainsi, l'énergie éolienne

représente désormais plus de 20% de la production électrique domestique, et les organisations danoises avaient installé en 2004 près de 80% du parc éolien européen (Allagui, 2005). La mise en œuvre d'un marché international d'échanges de CO₂ a également favorisé le développement d'organisations spécialisées dans ce type de transactions, comme EcoSecurities ou encore NatSource. De même, la prise en compte des « puits de carbone » dans le protocole de Kyoto encourage les activités de reboisement pour compenser les émissions de GES. Par exemple, la société anglaise Future Forest s'est spécialisée dans cette activité et propose aux organisations des services pour évaluer leurs émissions de carbone et les compenser à travers le financement de divers projets dans le secteur forestier. Pour d'autres organisations, la promotion de projets visant à réduire les GES représente un moyen pour se différencier de la concurrence en se donnant une image et une vocation verte ou éthique. C'est le cas par exemple de Body Shop, dont l'engagement corporatif pour les causes sociales et environnementales constitue la principale marque distinctive, et qui n'hésite pas à faire preuve d'activisme dans ce domaine. Ainsi, Body Shop a été très impliquée dans la campagne Stop ExxonMobil, durant laquelle des affiches appelant au boycott de l'entreprise pétrolière ont été installées sur les camions de livraison de produits cosmétiques (Tremblay, 2001). Outre ses retombées en terme d'image, ce type d'engagement militant peut favoriser des économies ou contribuer à éviter certains coûts. Par exemple, Canada Post, qui supporte officiellement le protocole de Kyoto, a mis en œuvre divers programmes pour réduire les GES liés aux émissions de ses camions de livraison de courrier : sensibilisation et formation des conducteurs, utilisation de véhicules hybrides, renouvellement de la flotte de camions, etc. Par ce type de mesure, Canada Post entend aussi réduire sa consommation de carburant qui représente un des principaux coûts de l'entreprise.

POUR UNE APPROCHE PROACTIVE

Les quatre principaux types de réponses aux enjeux du réchauffement climatique ne sont pas statiques et monolithiques. En effet, la complexité et l'actualité de ces enjeux sont susceptibles de modifier assez rapidement les pressions internationales et les politiques dans ce domaine. Ces changements peuvent affecter plus ou moins directement la stratégie des

organisations et la pertinence de l'une ou l'autre des réponses face à la problématique des émissions de GES. Par exemple, certaines organisations hésitent à mettre en œuvre des mesures proactives en faveur du protocole de Kyoto en l'absence de politiques publiques claires à ce sujet. Une des craintes est que les efforts entrepris ne soient pas reconnus par la suite et que les organisations soient contraintes de réaliser des investissements supplémentaires ne tenant pas compte des progrès déjà accomplis. Ce type de polémique anime, depuis 2002, les discussions entre le gouvernement canadien et certaines provinces, comme Québec, qui estiment que le plan fédéral pour la mise en œuvre du protocole de Kyoto devrait prendre en compte les investissements déjà réalisés dans ce domaine, notamment par l'industrie de l'aluminium. Les incertitudes sur les politiques publiques en faveur du protocole de Kyoto peuvent donc favoriser une réponse passive ou défensive par les organisations et encourager un certain attentisme. Cependant, cet attentisme repose sur une logique « win-loose » qui prend pour acquis que la réduction des émissions de gaz à effet de serre représente des coûts qu'il est préférable d'éviter ou de retarder en l'absence de pressions externes clairement définies. De plus, il ne tient pas compte des avantages concurrentiels qui peuvent découler de l'introduction de normes ou de politiques plus sévères en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. En toute hypothèse, la mise en place de ces normes et de ces politiques conduit à remettre en cause la politique du « wait and see » (Hoffman, 2004). En fait, tout porte à croire que les organisations, quels que soient les secteurs d'activités sont de plus en plus amenées, de façon plus ou moins volontaire, à modifier leur politique environnementale et à prendre des engagements plus significatifs en faveur de la réduction des GES. Pour beaucoup d'organisations, ces engagements supposent le passage d'une réponse de type défensive ou passive à une réponse de type proactive ou promotrice. Cette transition vers une stratégie proactive, c'est-à-dire reposant sur un engagement volontaire et significatif en faveur de la réduction des GES et du soutien au protocole de Kyoto se justifie par trois aspects interdépendants: les pressions institutionnelles croissantes, les impacts sur l'avantage concurrentiel des organisations et les bénéfices économiques découlant d'une telle démarche.

La montée des pressions institutionnelles pour la réduction des émissions de GES représente

la première raison justifiant la mise en œuvre d'une stratégie proactive dans ce domaine. En effet, comme l'ont montré les approches néo-institutionnelles, la quête de légitimité sociale représente un ressort fondamental du changement organisationnel, en particulier dans le domaine de la gestion environnementale (Bansal et Roth, 2000; Hoffman, 1997; Delmas et Toffel, 2004). Cette quête tend à favoriser le développement de pratiques et de politiques similaires, conduisant les organisations à devenir plus isomorphiques afin de répondre aux attentes de la société (DiMaggio et Powell, 1983). Ce souci de conformité et de légitimité l'emporte souvent sur les préoccupations d'efficacité économique (Meyer et Rowan, 1977).

Dans ce contexte, les organisations qui adoptent une réponse défensive ou passive par rapport au protocole de Kyoto en invoquant notamment des arguments économiques sont de plus en plus exposées à des critiques et à des remises en causes qui peuvent compromettre leur légitimité voire leur pérennité. Ces positions semblent aujourd'hui à contre-courant, tant par rapport aux attentes de la société que par rapport aux positions adoptées par un nombre croissant d'organisations. En effet, le réchauffement climatique et le protocole de Kyoto ne constituent plus des enjeux théoriques ou hypothétiques préoccupant surtout les environnementalistes. L'entrée en vigueur, notamment en Europe, de mesures comme la mise en place de quotas d'émissions et de permis échangeables affecte dès à présent de nombreuses organisations, y compris étrangères à travers des filiales implantées dans les régions concernées par ces mesures. De plus, les politiques environnementales des États peuvent changer rapidement, et un pays qui n'a pas ratifié le protocole de Kyoto peut décider de le faire comme ce fut le cas avec la Russie en novembre 2004. Enfin, il est probable que ces politiques vont s'élargir et ne plus concerner seulement les grands émetteurs. En effet, un nombre croissant d'experts estime que le protocole de Kyoto représente un petit pas dans la bonne direction mais qu'il sera nécessaire d'aller beaucoup plus loin pour limiter les conséquences du réchauffement climatique (Böhringer et Vogt, 2003; Michaelson, 1998). Il est donc raisonnable d'anticiper une augmentation croissante des pressions environnementales à l'encontre des grands comme des petits émetteurs de GES, rendant les réponses défensives et passives de moins en moins légitimes. Conscientes de ces changements,

certaines grandes entreprises se sont officiellement retirées des coalitions anti-Kyoto et ont décidé de soutenir le protocole en prenant des engagements sérieux dans ce domaine. C'est le cas par exemple de Ford et de General Motors, qui ont récemment quitté la Global Climate Coalition, qui milite contre l'imposition de limites aux émissions de GES (Levy et Rothenberg, 2002). Le même changement a été fait plusieurs années auparavant par Shell et BP qui faisaient autrefois partie de cette coalition avant de soutenir le protocole et de prendre des mesures en conséquences. Ces changements interviennent alors que les incertitudes scientifiques qui ont souvent été mises de l'avant par ceux qui s'opposent au protocole de Kyoto se réduisent avec la multiplication d'études qui laissent aujourd'hui peu de doutes sur la gravité du réchauffement climatique et qui appellent l'application d'un principe de précaution (Immordino, 2003). Selon ce principe, qui est aujourd'hui accepté par de nombreux pays, notamment en Europe, les incertitudes scientifiques ne doivent pas retarder l'adoption de mesures visant à prévenir des risques graves et irréversibles à l'environnement.

La seconde raison qui milite en faveur de la mise en œuvre d'une stratégie proactive est liée aux avantages concurrentiels qu'une telle démarche peut apporter. Ces avantages découlent d'abord de la constitution de barrières environnementales favorisant les organisations les moins polluantes. En effet, ces organisations sont en meilleure position pour répondre à la montée des pressions externes liées au réchauffement climatique que des concurrents qui ont adopté une position plus défensive ou passive et qui pourront plus difficilement se conformer aux nouvelles exigences environnementales. En outre, l'adoption d'une stratégie proactive permet d'anticiper de façon plus souple les pressions externes et de maintenir la marge de manœuvre de l'organisation. Ces avantages rejoignent la théorie du cycle de vie des pressions sociétales, qui montre que l'autonomie des organisations tend à diminuer au fur et à mesure que les pressions externes se renforcent (Ackerman et Bauer, 1976; Boiral et Jolly, 1991). Ce phénomène peut expliquer en partie la constitution de coalitions d'entreprises se regroupant pour se doter de mesures volontaires d'autocontrôle des émissions de GES afin de mieux contrôler ou éviter l'émergence de règlements trop stricts en la matière. En France par exemple par le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), la principale

organisation d'entreprises françaises a négocié avec le gouvernement des ententes volontaires pour gérer les quotas et les permis d'émissions de CO₂ mis en œuvre en Europe à partir de janvier 2005. Ce type d'entente environnementale n'est pas nouveau. Il s'est rapidement développé à partir des années 80 avec la remise en cause des approches réglementaires traditionnelles dans le domaine de l'environnement (Lyon, 2003; Baranzini et Thalmann, 2004). Pour les organisations, les ententes volontaires et l'anticipation des normes environnementales ne permettent pas seulement de mieux se préparer ou de mieux contrôler les changements en cours. Elles permettent aussi d'imposer aux concurrents moins proactifs des normes qui rendent plus difficile l'entrée sur certains marchés. Par exemple, le rôle moteur joué par certaines entreprises, en particulier DuPont, dans la signature du protocole de Montréal sur l'élimination des CFC s'explique par les investissements préalablement réalisés dans la recherche de produits de substitution. Ainsi, dès la parution de nouvelles preuves sur la responsabilité des CFC dans la destruction de la couche d'ozone, dans les années 80, DuPont s'est engagée à éliminer l'utilisation de ce gaz avant 1999 et a entrepris des recherches intensives pour trouver des solutions alternatives. La signature du protocole de Montréal en 1987 et son amendement en 1990 pour éliminer totalement l'usage des CFC avant la fin du siècle dernier ont permis à DuPont d'être dans une position dominante dans la production de gaz réfrigérants alternatifs sur lesquels elle avait investi depuis de nombreuses années contrairement à des concurrents moins proactifs (Lyon, 2003). Le même type de stratégie proactive peut être observé aujourd'hui par des organisations qui ont réalisé des investissements majeurs afin de réduire leurs GES et qui soutiennent les politiques publiques en faveur du protocole de Kyoto. C'est le cas par exemple de la société Lafarge, qui milite pour un élargissement à d'autres pays de la ratification du protocole de Kyoto.

La dernière motivation en faveur du développement d'une stratégie proactive est liée aux bénéfices économiques d'une telle démarche. Ces bénéfices ne découlent pas seulement de la logique « win-win » inhérente à certaines actions environnementales. Elle résulte également des conséquences de la mise en œuvre des politiques publiques dans le cadre de la ratification du protocole de Kyoto. Outre les aides directes sous forme de

subventions ou de crédits d'impôts qui se développent progressivement, la création d'un marché d'échange de permis d'émissions de GES peut avoir un impact économique significatif, en particulier pour les grands émetteurs industriels. En effet, ce type de marché permet d'appliquer le principe pollueur payeur. Ainsi, les organisations qui ne respectent pas leurs quotas d'émissions devront à terme faire l'acquisition de permis d'émissions sur les marchés internationaux pour compenser leurs mauvaises performances environnementales. En revanche, les organisations qui auront réussi à réduire leurs émissions en dessous des quotas fixés pourront vendre de tels permis et en tirer un avantage économique non négligeable. La même remarque s'applique au niveau des États, qui pourront également acheter ou vendre des permis d'émissions de GES. Ce type de marché ne se développe pas seulement en Europe.

Aux États-Unis, la Chicago Climate Exchange permet déjà à des entreprises ou à des municipalités d'échanger des permis d'émissions de GES de façon volontaire. L'adoption d'une stratégie proactive permet donc, à plus ou moins long terme, de réaliser des bénéfices sur ce type de marché indépendamment des impacts économiques découlant directement des mesures de dépollution entreprises. Cette stratégie permet également de limiter certains risques financiers. D'une part, les performances environnementales sont de plus en plus un critère d'évaluation sur les marchés financiers et contribuent à l'appréciation de la bonne gouvernance de l'organisation (Schmidt et Orlitzky, 2003; Hart, 1997; Klassen et McLaughlin, 1996). D'autre part, le secteur des banques et des assurances accorde de plus en plus d'importance à ces aspects. Par exemple, dès la fin des années 90, Swiss Re, un des leaders mondiaux de la réassurance a mis en œuvre une politique de sensibilisation de ses clients aux risques financiers associés aux changements climatiques et exerce aujourd'hui des pressions pour que les grands émetteurs industriels réduisent leurs émissions de GES (Dunn, 2002). Enfin, la mise en œuvre d'une stratégie proactive peut être un puissant moyen de mobiliser l'ensemble du personnel autour d'enjeux globaux qui transcendent les frontières organisationnelles. Cette mobilisation est essentielle pour réduire de façon efficiente les impacts environnementaux des activités de l'organisation (Boiral, 2002; Ruiz-Quintanilla, Bunge, Freeman-Gallant et Cohen-Rosenthal, 1996). Elle favorise également la fierté, la participation et

la mobilisation du personnel, qui sont des facteurs déterminants pour améliorer la productivité (Conger et Kanungo, 1998). Par exemple, l'engagement environnemental de Microelectronics, leader européen des semi-conducteurs est un aspect fondamental de la philosophie de gestion de l'entreprise (Fargues, 2003). Pour contribuer à l'atteinte des objectifs de Kyoto, Microelectronics s'est engagée à devenir carbo-neutre d'ici 2010. Le premier volet de cet engagement repose sur des actions pour réduire de façon radicale les émissions de GES de l'entreprise : réduction de l'utilisation des composants perfluorés (PFC) qui ont un impact très important sur l'effet de serre, mise en place de programmes d'efficacité énergétique, encouragement des transports en commun et du covoiturage auprès du personnel, intégration des critères environnementaux dans l'évaluation des directeurs d'usine, etc. Le second volet de cet engagement est basé sur des programmes de reboisement au Texas, au Maroc et en Australie pour compenser les émissions restantes de GES. Selon les dirigeants de Microelectronics, ces actions très ambitieuses pour lutter contre le réchauffement climatique reflètent une culture d'entreprise où les questions environnementales jouent un rôle essentiel, et contribuent à développer un sentiment d'appartenance qui favorise la motivation et la productivité des employés.

Ces différentes raisons qui militent en faveur de l'adoption d'une stratégie proactive devraient inciter les organisations à voir le protocole de Kyoto comme une opportunité plus que comme une menace ou un coût. La nature des décisions et des plans pour concrétiser cette stratégie dépendent des secteurs d'activités et des spécificités de chaque organisation. Cependant, la démarche à adopter est assez similaire à celle des processus stratégiques en général. De plus, les exemples d'organisations déjà engagées dans des stratégies proactives permettent d'identifier des lignes directrices pour les dirigeants qui souhaitent aller de l'avant.

En premier lieu, une analyse détaillée des opportunités et des menaces associées à l'entrée en vigueur du protocole de Kyoto et aux pressions dans ce domaine semble indispensable (Packard et Reinhardt, 2000). Jusqu'à une époque récente, une telle analyse relevait surtout de la prospective. Ainsi, c'est suite à l'élaboration de scénarios à long terme sur l'avenir énergétique de la planète que Shell a décidé de recentrer sa mission, d'investir dans des énergies

alternatives et de réduire ses émissions de GES. Avec l'entrée en vigueur du protocole, ces opportunités et menaces sont plus immédiates, même si de nombreuses incertitudes demeurent au sujet des politiques publiques et aux pressions environnementales à venir. En deuxième lieu, les organisations doivent faire un inventaire aussi précis que possible de leurs émissions de GES. Cet inventaire est nécessaire pour deux principales raisons.

La première est qu'il permet de mieux connaître les principales sources d'émissions et donc de mieux cibler les mesures à mettre en œuvre. La seconde, est qu'il permet de mesurer les performances dans ce domaine et de participer éventuellement aux échanges de permis d'émissions. La mesure et la surveillance des émissions de GES sont d'ailleurs indispensables à la mise en place du « système d'observance » prévu par la conférence de Bonn de 2001. En troisième lieu, pour être crédibles, les dirigeants doivent définir des politiques et des objectifs clairs dans ce domaine. Les quotas d'émissions mis en œuvre dans certains secteurs d'activités peuvent aider à fixer ces objectifs. Lorsque ces quotas n'existent pas, les organisations peuvent se baser sur les engagements nationaux ou internationaux de réduction des émissions de GES. Par exemple, l'objectif de réduire d'ici 2012 de 12,5% les émissions de GES de la Grande-Bretagne par rapport à ce qu'elles étaient en 1990 peut être utilisée comme benchmark par les organisations anglaises qui ne sont pas soumises à des normes plus spécifiques. La mise en œuvre d'objectifs plus ambitieux dépend de la nature plus ou moins proactive de la stratégie environnementale de l'organisation et des opportunités ou menaces qui peuvent en découler. La mise en place de plans, de politiques et de mécanismes de mesure des performances peut être intégrée dans un système de gestion environnementale de type ISO 14 001. La même remarque s'applique pour d'autres mesures telles que la formation du personnel, l'identification des sources de rejet des GES, la rédaction de procédures environnementales, ou encore la définition des rôles et des responsabilités. Cette démarche de certification, déjà adoptée par plus de 75 000 organisations dans le monde (Peglau, 2004) permet d'améliorer la rigueur des programmes environnementaux tout en apportant une reconnaissance externe des efforts entrepris dans ce domaine. En dernier lieu, nombre d'organisations devront investir davantage dans des programmes de recherche et développement en environnement. Étant donné les coûts que peuvent

représenter ces programmes, les partenariats avec d'autres organisations sont appelés à se développer. Certaines organisations, comme le Climate Group, ou encore le Pew Center on Climate Change ont été créés pour favoriser le partage d'expériences et le transfert de connaissances sur la réduction des GES.

CONCLUSION

Les débats sur le réchauffement climatique sont longtemps restés centrés sur des enjeux environnementaux globaux et sur des hypothèses scientifiques controversées concernant les conséquences que pourrait avoir l'augmentation des émissions de GES sur l'élévation de la température. Les controverses à ce sujet et les incertitudes sur l'avenir du protocole de Kyoto ont retardé sa prise en compte par les organisations, qui perçoivent souvent les actions environnementales comme une source de coûts. Cette perception, partagée par certains dirigeants politiques, explique dans une large mesure le refus de plusieurs pays de ratifier le protocole. Pourtant, au cours des années 90, de nombreuses études ont montré que les actions environnementales débouchent souvent sur des bénéfices économiques non négligeables. Les implications économiques et stratégiques des efforts des organisations pour réduire les GES demeurent cependant relativement peu étudiées. Avec la ratification du protocole de Kyoto par la Russie et son entrée en vigueur récente, ces implications sont devenues une préoccupation incontournable, en particulier pour les grands émetteurs industriels, qui sont confrontés à des pressions sociopolitiques croissantes. Pour faire face à ces pressions qui touchent de plus en plus de secteurs d'activités, les organisations peuvent adopter des réponses plus ou moins proactives.

La principale contribution de cet article est de proposer une typologie de ces réponses et de montrer pourquoi l'adoption d'une démarche résolument proactive est aujourd'hui essentielle. Pour beaucoup d'organisations, cette démarche proactive suppose une remise en cause des réponses défensives ou passives qui ont été largement dominantes avant l'entrée en vigueur du protocole en 2005. Les principales raisons justifiant cette remise en cause sont de nature institutionnelle, stratégique et économique. D'une part, le déni ou l'opposition au protocole de Kyoto sont de moins en moins légitimes avec le développement des connaissances scientifiques sur

ce sujet ainsi que le nombre de plus en plus restreint d'organisations qui s'opposent ouvertement aux mesures dans ce domaine. D'autre part, l'adoption d'une stratégie proactive permet d'anticiper la mise en place de normes ou de quotas en évitant que ces derniers ne constituent, à terme, des barrières difficiles à franchir pour pénétrer certains marchés. Enfin, pour les secteurs d'activités concernés, la mise en place d'un marché d'échange de permis d'émissions se traduit par l'application d'un principe pollueur payeur qui favorise les organisations ayant réduit de façon significative leurs émissions de GES au détriment de celles qui ne l'ont pas fait. La mise en œuvre d'une stratégie proactive peut également contribuer à améliorer les performances sur les marchés financiers et à encourager la mobilisation du personnel.

Cependant, de nombreux facteurs, tels que le secteur d'activité, l'innovation technologique, l'évolution des pressions sociales ou encore les politiques publiques mises en œuvre peuvent modifier sensiblement l'évaluation des opportunités et des menaces qui résultent du protocole de Kyoto. De plus, les écarts en termes de réglementation ou de pressions sociales peuvent entraîner des stratégies différenciées, plus proactives dans certaines régions et plus réactives dans d'autres. Les réponses à ces enjeux et leurs impacts économiques sont d'autant plus complexes que les pressions et les opportunités face au réchauffement climatique peuvent évoluer rapidement selon les gouvernements en place, les politiques mises en œuvre, les découvertes scientifiques ou encore l'évolution des comportements des consommateurs. Aussi, comme dans tout changement économique ou politique majeur, certaines organisations sortiront gagnantes et d'autres perdantes des conséquences du réchauffement global (Hoffman, 2002). Si ces conséquences, de même que les avantages de la mise en œuvre d'une stratégie plus ou moins proactive sont aujourd'hui difficiles à appréhender, c'est aussi parce qu'ils dépendent de la qualité et de la compétence des gestionnaires. En effet, la capacité des organisations à anticiper les pressions sociétales, à développer un avantage concurrentiel et à réaliser des gains directs ou indirects par rapport à la réduction des GES dépend moins de règles économiques préétablies que de la clairvoyance des dirigeants et des décisions prises dans ce domaine. Dans ce contexte les performances environnementales, plus particulièrement dans le contrôle des GES peuvent

être considérées comme un indicateur de la qualité de la gestion de l'organisation. Cette hypothèse pourrait expliquer la prédominance de la logique « win-win » dans les études récentes sur les impacts économiques des actions environnementales (Roy, Boiral et Lagacé, 2001). Ce ne sont donc pas seulement les actions environnementales qui peuvent contribuer à améliorer les performances économiques mais surtout l'excellence des gestionnaires et de leurs décisions qui débouchent sur de bonnes performances économiques et environnementales. Cette approche contribue à appréhender de façon plus positive et plus dynamique les implications du protocole de Kyoto pour les organisations. La réduction des GES n'apparaît pas seulement comme un impératif écologique ou éthique. Elle est aussi un indicateur de la bonne santé de l'organisation et, de façon plus générale, des économies qui ont accompli des progrès dans ce domaine.

- FIN -

RÉFÉRENCES

- Ackerman, R. W. et R.A. Bauer (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston, Publishing Company.
- Aragón-Correa, J. A., 1998, "Strategic Proactivity and the Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 556-567.
- Allagui, S. (2005) « Le Danemark, pionnier en énergie éolienne », *La Libre Belgique*, 16 février. Amara, N., N. Traoré, R. Landry et R. Romain, « Technical Efficiency and farmers' Attitudes toward Technological Innovation : The Case of the Potato Farmers in Quebec », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 47, 1999, p. 31-43.
- Aragon-Correa, J.A. et S. Sharma (2003) « A Contingent Resource-based View of Proactive Corporate Environmental Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 28, no. 1, p. 71-88.
- Bansal, P. et K. Roth (2000) « Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness », *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, p. 717-736.
- Baranzini, A. et P. Thalmann, (2004) *Voluntary Agreements in Climate Policies: An Assessment*. London : Edward Elgar.
- Barker, T. et Köhler, J. (1998) *Environmental Policy and Competitiveness*, Brussels: The European Union Research Network on Market-based Instruments for Sustainable Development.

- Black, D., M. Grubb, et C. Windham, 2000: *International Trade and Climate Change Policies*. London: The Royal Institute of International Affairs.
- Böhringer, C. et C. Vogt (2003) « Economic and Environmental Impacts of the Kyoto Protocol », *Canadian Journal of Economics*, Vol. 36, No. 2, pp. 475-494.
- Boiral, O. (2002), « Tacit Knowledge and Environmental Management », *Long Range Planning*, Vol. 35, No. 3, p. 291-317, juin 2002.
- Boiral, O. et D. Jolly (1992), *Stratégie, Compétitivité, et Écologie, Revue Française de Gestion*, no. 89, pp.80-95.
- Bueckert, D. (2005) « Corporate Canada dominates lobbying efforts on Kyoto implementation », *Macleans*, 16 février.
- Cairncross, F. (1992), *Costing the Earth*, Boston: Harvard Business School Press.
- Commission of the European Communities (2001) *European Climate Change Programme Report*. Brussels: Commission of the European Communities.
- Conger, J. A. et Kanungo, R.N. (1998), « The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice? » *Academy of Management Review*. vol. 13, no. 3, pp. 471-482.
- Coon, C.E., « Why President Bush Is Right To Abandon The Kyoto Protocol? » *The Heritage Foundation*, no 1437, 11 mai 2001.
- Davis, V.A. (1996), *Canadian Environmental Management Survey*, Toronto: KPMG.
- Delmas, M. et M.W. Toffel (2004) « Stakeholders and Environmental Management Practices: an Institutional Framework », *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, p. 209-222.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell. 1983 « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. » *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Dunn, S. (2002) « Down to Business on Climate Change », *Greener Management International*, vol. 39, p. 27-41.
- Fargues, L. (2003) « Microelectronics réduit sa contribution au réchauffement climatique », *Novethic*, 3 septembre.
- Hart, S. L. (1997), « Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World », *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, p. 66-76.
- Hoffman, A.J. (2004) « Winning the Greenhouse Gas Game », *Harvard Business Review*, vol. 82, no. 4, p. 20-21.
- Hoffman, A.J. (2002) « Examining the Rhetoric: The Strategic Implications of Climate Change Policy », *Corporate Environmental Strategy*, vol. 9, no. 4, p. 329-337.
- Hoffman, A.J. 1997 *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism*. San Francisco: New Lexington Press.
- Hopkin, M. (2005) « Carbon Trading Grows Into New Year », *Nature*, 7 janvier.
- Houlder, V. (2004) « Swiss Re changes the climate », *Financial Times*, April 27.
- Immordino, G. (2003) « Looking for a Guide to Protect the Environment: The Development of the Precautionary Principle », *Journal of Economic Surveys*, vol. 17, no. 5, pp. 629-644.
- Klassen, R.D. et C.P. McLaughlin (1996) « The impact of environmental management on firm performance », *Management Science*, vol. 42, no. 8, pp. 1199-1214.
- Krause, F., S.J. Decanio, J.A. Hoener et P. Baer (2002) « Cutting Carbon Emissions at a Profit (Part I): Opportunities for the U.S », *Contemporary Economic Policy*, Vol. 21, No. 1, p. 90-105.
- Krause, F., S.J. Decanio, J.A. Hoener et P. Baer (2003) « Cutting Carbon Emissions at a Profit (Part II): Impacts on U.S. Competitiveness and Jobs », *Contemporary Economic Policy*, Vol. 21, No. 1, p. 90-105.
- Levy, D.L. et A. Kolk, A. (2002) « Strategic Response to Global Climate Change: Conflicting Pressures in the Oil Industry », *Business and Politics*, vol. 4, no. 3, p. 275-300.
- Levy, D.L. et Rothenberg, S. (2002) « Heterogeneity and Change in Environmental Strategy: Technological and Political Responses to Climate Change in the Global Automobile Industry » in *Organizations, Policy, and the Natural Environment. Institutional and Strategic Perspectives*, edited by A. Hoffman et M. Ventresca Stanford: Stanford University Press, pp. 173-194.
- Lipsey, R., Purvis, D., et Steiner, M., (1993) *Microeconomics*, New York: Harper Collins.
- Lyon, T. (2003) « Green Firms Bearing Gifts », *Regulation*, Fall, p. 36-40.
- Martinet, A.C. et E. Reynaud (2004) « Stratégies d'entreprise et écologie », Paris: Economica.
- McKay, R.B. 2001 « Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights. » *Organization Studies* 22(4): 625-658.
- Michaelson, J. (1998) « Geoengineering: A climate change Manhattan Project » *Stanford Environmental Law Journal* January (<http://www.metatronics.net/lit/geo2.html#two>)
- Moujab, M. (2001) « Entrée en vigueur du protocole de Kyoto : Lafarge cherche à bénéficier des crédits de carbone », *L'Économiste*, 25 février.

- Meyer, J.W.; Rowan, B. 1977 : « Institutional organizations : Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83 no 2, p. 340-363.
- Nahapetian, N. (2001) « Shell et les énergies renouvelables », *Novethic*, 30 octobre.
- Oberthür, S. et H. E. Ott (1999). *The Kyoto Protocol. International Climate Policy for the 21st Century* Berlin: Springer-Verlag.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (1997) « Economic Globalisation and the Environment », Paris: OCDE.
- Packard, K. et F. Reinhardt. "What Every Executive Needs To Know About Global Warming", *Harvard Business Review*, vol. 78, No. 4 (July-August 2000), p. 128-135.
- Peglau, R. (2004) "The number of ISO14001/EMAS registration of the world", *Federal Environmental Agency*, Germany.
- Pembina Institute (2002). "A Comparison of Current Government Action on Climate Change in the U.S. and Canada". Drayton: Pembina Institute and David Suzuki Foundation.
- Porter, M.E (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. et C. Van Der Linde (1995), « Green and Competitive: Ending the Stalemate », *Harvard Business Review*, Vol. 9, No. 4, p. 120-134.
- Kolk, A et J. Pinkse (2004) "Market Strategies for Climate Change", *European Management Journal*, vol. 22, no. 3, p. 304-314.
- Roy, M.J., O. Boiral et D. Lagacé (2001), « Environmental commitment and manufacturing excellence: A comparative study within Canadian industry », *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, no 5, p. 257-268.
- Ruiz-Quintanilla, S.A., Bunge, J., Freeman-Gallant, A. et Cohen-Rosenthal, E. (1996), "Employee Participation in Pollution Reduction: A Socio-technical Perspective", *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, 137-144.
- Russo, M. et P. Fouts, « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 3, 1997, p. 534-559.
- Schmidt, F.L. et M. Orlitzky (2003) « Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis », *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, pp. 403-411
- Seth, D. (2002) "Down to Business on Climate Change", *Greener Management International*, vol. 39, p. 27-42.
- Sharma, S. 2000 "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy.» *Academy of Management Journal* 43(4): 681-697.
- Sharma, S. et H. Vredenburg, « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1998, p. 729-753
- Shogren, J. (1999) *The Benefits and Costs of the Kyoto Protocol*, (Washington, DC: AEI Press
- Shrivastava, P. (1995), « The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability », *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 4, pp.936-960.
- Smée, V. (2003) « Les engagements des industriels français », *Novethic*, 3 septembre.
- Stowell, D. (2005) *Climate Trading: Development of Kyoto Protocol Markets*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- The New Economics Foundation (2004) *Climate Change: A Corporate Impact Survey*, London: New Economics Foundation.
- Thorning, M., « A U.S. Perspective on the Economic Impact of Climate Change Policy », *Special Report of the American Council for Capital Formation*, décembre 2000.
- Touboul, S. (2004) « Trafic aérien: pas de sanction pour la pollution », *Novethic*, 12 octobre.
- Tremblay, M. (2001) « Levée de boucliers contre Esso », *Novethic*, 21 décembre.
- Walley, N. et B. Whitehead (1994), « It's Not Easy Being Green », *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 3, p. 46-52.
- Whittaker, M. (2000) « Global Climate Change: Uncovering Hidden Investment Risk and Opportunity », *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 25, No. 4, pp. 619-628.