
*La gouvernance
d'entreprise
et le
développement
durable*

2. La gouvernance de l'entreprise et le développement durable.

Introduction :

Cette notion de gouvernance d'entreprise ainsi que celle du développement durable sont devenues symboliquement opératoire sans que la théorie sociale la construise vraiment en tant que concept. Elle est largement passée dans le discours politique sur le mode consensuel. Des dispositifs ou organisations l'institutionnalisent déjà alors que ses fondements restent fragiles. Actuellement, tout le monde assure faire du développement durable y compris en faisant le contraire de ce que la notion signifiait au départ, y compris en valorisant la croissance économique sans frein, direction ou contrôle.

Aussi le management environnemental permet de mieux appréhender ces deux termes qui sont étroitement liés.

Dans ce deuxième chapitre qui à pour thème : la gouvernance d'entreprise et le développement durable, et qui sera réparti en trois sections et qui sont comme suit :

-Dans la première section, on va aborder les notions générales de la gouvernance d'entreprise.

-Dans la deuxième section, sera consacré au développement durable et de son intérêt.

-Enfin, dans la troisième section, nous aborderons le management environnemental.

2.1. La gouvernance de l'entreprise.

2.1.1. Notion sur la gouvernance :

Ce terme gouvernance provient de la même racine que le terme gouvernement. Tous deux ils dérivent du grec kubernân , «diriger», qui a donné kubernêtikê , «art du pilotage ». Le terme est passé dans le latin gubernare et a engendré, dès le 18^{ème} siècle, gouverner et gouvernement, soit « action de diriger » un pays. À la même époque, on rencontre aussi le terme gouvernance comme équivalent de gouvernement. Les mots gouvernants, gouverne, etc., appartiennent à la même racine. Rabattu dans la langue nautique, le verbe a donné gubernaculum , «gouvernail», ce qui affine notre compréhension pour ce terme. Au 20^{ème} siècle, le terme cybernétique reprend cette étymologie pour désigner les « sciences de la régulation »⁴⁵.

Le gouvernement d'entreprise vise à instaurer un équilibre entre les pouvoirs conférés aux dirigeants, aux actionnaires, aux administrateurs aux contrôleurs internes et externes. De l'adoption des règles de bonnes conduites et d'une meilleure information et communication entre ces organes dépend de l'équilibre des pouvoirs et d'efficacité d'un gouvernement d'entreprise⁴⁶.

La question de « la gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » ou encore « corporate governance » se pose parce que les logiques concernant l'efficacité et la création de valeur se heurtent au problème de la distribution de la richesse créée, autrement dit, un problème du partage de la « rente organisationnelle », et ce problème existe chaque fois que les différents acteurs en présence ont des intérêts pas totalement convergents : dirigeants ,actionnaires , apporteurs de ressources⁴⁷. La bonne continuation de l'activité et ainsi que la pérennité de son entreprise sont au cœur de cette démarche, et un acte de bonne gouvernance fondamental :anticiper et voir, et ne pas manquer le virage du futur⁴⁸.

La gouvernance s'est installée dans le langage courant à la fin des années 1980 et instaure contrairement au mot « gouvernement » l'implication des parties prenantes dans

⁴⁵ Maugerie Salvatore : Gouvernance, Paris : Édition Dunod 2014, p 11.

⁴⁶ Boutti Rachid : Le Contrôle de Gestion Versus Méta-Modèles Décisionnels au Maroc, Paris : Éditions L'Harmattan 2016, p 31.

⁴⁷ Charpentier Pascal : Management et gestion des organisations, Paris : Editions Armand Colin 2007, p 95.

⁴⁸ Corfmat Daniel, Chambault Marc, Nurdin Georges: Gouvernance et Intelligence Économique en PME, Paris : Éditions L'Harmattan 2015, p 13.

les processus, le cadre mis en place, les modes de fonctionnement. Elle est représentée par les actionnaires, les administrateurs ainsi que les dirigeants d'entreprises⁴⁹. La **GE** est, en fait, un ensemble des règles qui contribuent à assurer un équilibre des pouvoirs dans l'entreprise. C'est aussi une réaction actionnariale en faveur de la mise en place, dans la firme de contre-pouvoirs⁵⁰.

2.1.2. Définition de la gouvernance :

Définir une bonne gouvernance standardisé et généraliste à un ensemble d'entreprises est très difficile. Malgré ça, un nombre importants de codes dits de « meilleures » pratiques sont publiés par des organismes nationaux et internationaux. La question de leur efficacité est ainsi soulevée⁵¹.

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, nous citerons les suivantes :

1-Le rapport sur les principes de gouvernance du **G20** et de l'**OCDE** publié en **Septembre 2015** donne une définition précise : « La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine aussi la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, et les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »⁵².

2- La primauté revient à la définition retenue par les spécialistes de la Banque Mondiale qui ont traité ce thème depuis plus de quinze ans , il s'agit de D.Kaufmann, Aart Kraay et de Pablo Zoido-Lobaton⁵³.

Dans un article intitulé « Gestion des affaires publiques, de l'évaluation à l'action », publié dans la revue Finances et développement de **Juin 2000**, ils nous proposent la définition suivante :

⁴⁹ Lecoœur Laurence : L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie RSE, Le Mans, Editions Gereso 2010, p 99.

⁵⁰ Wolff Dominique et Mauléon Fabrice : Le Management durable : L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Paris : Edition Lavoisier 2005, p31.

⁵¹ Moris Karen : Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques, Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Édition Lavoisier 2012, p 148.

⁵² Huet Jean-Michel, Neter Viviane : Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses, Paris : Édition Dunod 2016, p 14.

⁵³ Kaufmann Daniel, Kraay Aart et Zoido- Lobaton Pablo: Gestion des affaires publiques de l'évaluation à l'action : Revue Finances et Développement Juin 2000, p10.

Ils entendent par gouvernance ce qui suit :

« Les traditions et les institutions au travers desquelles s'exerce l'autorité dans un pays ». Pour les auteurs de cette définition, les traditions et les institutions comportent :

- ✓ 1. Le processus par lequel les gouvernants sont choisis, rendus responsables, contrôlés ainsi que remplacés.
- ✓ 2. La capacité des gouvernants à gérer efficacement les ressources et à formuler et appliquer de saines politiques et règles.
- ✓ 3. Le respect des citoyens et de l'état pour les institutions régissant leurs interactions économiques et sociales.

3-La gouvernance représente l'exercice des pouvoirs économiques politiques et administratifs pour gérer les affaires des pays et ce à tous les niveaux. Elle se définit, comme participative, transparente, et responsable, et fait la promotion du cadre de loi⁵⁴.

4-La gouvernance veut dire un mode d'exercice du pouvoir fondé sur un niveau d'ouverture et de prise en compte des acteurs induisant un degré de partage des décisions et un processus itératif de vision commune⁵⁵.

5-La définition de Charreaux (1997) est la suivante : la gouvernance « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, qui « gouverne » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (cité par Wirtz, 2008, p 9)⁵⁶.

6-La gouvernance d'entreprise : c'est l'ensemble des lois, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir de ceux qui, d'une part contrôlent le développement d'un projet viable et, d'autre part, gèrent les différentes parties prenantes de manière à dégager un profit suffisant : cette double responsabilité assure la continuité de l'entreprise⁵⁷.

7-IT Governance Institute : une définition centrée sur la stratégie et la responsabilité :

« La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les

⁵⁴ Djeflat Abdelkader : Gouvernance Locale et Économie de la Connaissance au Maghreb : Actes de Conférence Maghtech 2004, Oran : Éditions Dar El Adib 2004, p 317.

⁵⁵ Lemonnier Jacques : Le Management Transversal, Paris : Éditions Vuibert 2015, p 182.

⁵⁶ Defourny Jacques, Nyssens Marthe : Économie Sociale et Solidaire : Socio économie du 3^{ème} Secteur, Paris : Éditions De Boeck 2017, p 327.

⁵⁷ Segrestin Blanche, Baudoin Roger, Vernac Stéphane : L'Entreprise : Point Aveugle du Savoir, Auxerre : Éditions Sciences Humaines 2014, p 260.

buts sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. ».Elle veille en priorité au respect des intérêts des « ayants droits » :citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires et de faire en sorte que leurs voix soient étendues dans la conduite des affaires⁵⁸.

8-La définition de l'organisme britannique de référence :

Le Financial Reporting Council **FRC** est l'organisation chargée de défendre les principes de bonne gouvernance en Grande Bretagne : il publie le code de gouvernance anglais. Complétant la définition de Cadbury, il stipule que la corporate governance est : « ce que fait le conseil d'administration et comment il le fait ».La gouvernance établie les valeurs de l'entreprise et se distingue de la gestion opérationnelle de l'entreprise⁵⁹.

9-La gouvernance d'entreprise peut se définir comme un ensemble des processus, lois et institutions qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée⁶⁰.

2.1.3.La bonne gouvernance :

Selon le Rapport mondial sur le développement humain (PNUD, RMDH 2002, page 51), « du point de vue du développement humain, la bonne gouvernance démocratique veut dire gouvernance démocratique cela signifie que ⁶¹:

- Les droits de l'homme et les libertés fondamentales sont respectés, permettant à chacun de vivre dans la dignité.
- Les individus ont leur mot à dire sur les décisions affectant leur vie.
- Les populations sont à même de demander des comptes aux décideurs.
- La vie en société est gouvernée par des pratiques, des institutions et des règles équitables et surtout applicables à tous.
- Les femmes sont les égales des hommes dans sphères publique et privée de la vie en général et de la prise de décision en particulier.
- Les individus échappent à toute discrimination fondée sur la race, l'origine ethnique, le genre ou toute autre caractéristique.

⁵⁸ Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleurs Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 44.

⁵⁹ Idem, p 45.

⁶⁰ Bersinger Sylvain : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre, Paris : Édition L'Harmattan 2017, p 165.

⁶¹ Okamba Emmanuel : La Gouvernance :Une Affaire de Société, Paris :Éditions L'Harmattan 2010,p 31.

- L'action politique d'aujourd'hui tient compte des besoins des générations futures.
- Les politiques économiques et sociales s'attachent à répondre aux besoins et aux aspirations des individus.
- Les décisions économiques et sociales visent à la pauvreté et à élargir les choix accessibles pour tous ».

2.1.4. Les cinq sphères de la gouvernance :

Les actionnaires possèdent les droits patrimoniaux et ont pris des risques et ce en engageant leurs ressources financières propres.

Les dirigeants ont, eux aussi, une position particulière du fait de leur action sur la conduite de l'entreprise d'une part, et du bon niveau d'information qu'ils détiennent d'autre part. Enfin les administrateurs jouent évidemment le rôle clé dans la maîtrise du pouvoir exécutif. Cependant, d'autres parties sont également concernées par l'évolution de l'entreprise et peuvent avoir à en subir des conséquences plus ou moins significatives⁶² :

-Les salariés : ils voient leur participation et leur intéressements disparaître, leur rémunération baisser, leurs conditions de travail se détériorer, leur emploi menacé.

-Les fournisseurs et les sous-traitants : connaissent des difficultés de trésorerie en cas de retard de paiement, voir d'exploitation lors de difficultés assez sérieuses.

-Les banquiers : ils n'arrivent pas à se faire rembourser les crédits qu'ils ont octroyés.

-L'État et les organismes sociaux : risquant de perdre leurs cotisations sociales.

-La région, département ou ville : avec toutes les répercussions sur l'économie régionale.

Et on pourrait ajouter à cette liste les concurrents, les clients, les experts comptables, etc. Cet ensemble d'acteurs participant à la vie de l'entreprise représente les parties prenantes, qui font parties du système de gouvernance que nous représentons à travers cinq sphères :

⁶² Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleures Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 46-47.

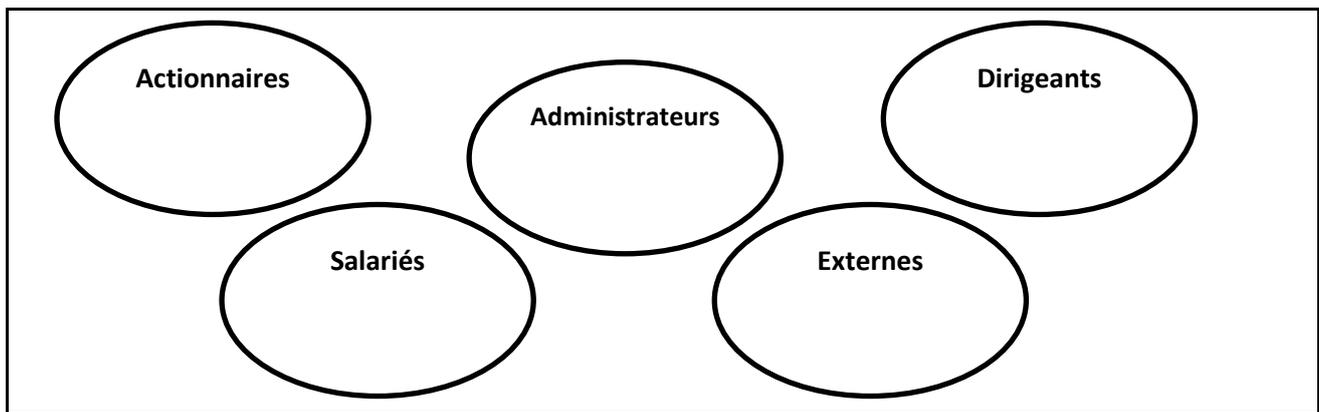


Figure N° 04 : Les cinq sphères de la gouvernance.

2.1.5. Les formes de la gouvernance :

Nous distinguons la gouvernance administrative, économique et financière de la gouvernance des entreprises, et qui sont comme suit⁶³ :

2.1.5.1. La gouvernance administrative :

Elle concerne la manière dont les lois et règlements sont choisis et appliqués, l'efficacité du système de contrôle de la responsabilisation (centralisation et décentralisation), de l'intégrité des agents de l'administration publique, ainsi que de la qualité et de l'accessibilité des citoyens aux services publics, aussi de l'absence de fraude et de corruption.

2.1.5.2. La gouvernance économique et financière :

Elle concerne la maîtrise de l'environnement macroéconomique et du cadre réglementaire, du monde de détermination des priorités du développement, de la mobilisation, de l'affectation et de la gestion des ressources publiques. Elle intègre par ailleurs l'efficacité du système monétaire et financier, ainsi que les politiques d'appui au développement des secteurs économiques.

2.1.5.3. La gouvernance des entreprises :

Elle regroupe tous les mécanismes d'organisation et de gestion utilisée par les dirigeants des organisations pour assurer la bonne marche des affaires par les systèmes d'indication, elle inclut aussi le pouvoir de négociation des syndicats, la réglementation en matière de pollution et de protection de l'environnement.

⁶³ Okamba Emmanuel : La Gouvernance : Une Affaire de Société, Paris : Éditions L'Harmattan 2010, p 31-32.

L'interaction entre ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale et durable, facteur du développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par un renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. Ces critères, le **PNUD** les regroupe sous le nom de : Développement humain communautaire. Nous les regroupons sous l'appellation de « gouvernance sociale ».

2.1.6. Approche disciplinaire versus approche cognitive de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise est, on s'en serait douté, très américanisée. A tel point qu'on utilise parfois le terme anglais corporate governance. L'approche qui est dominante prend donc un pli très anglo-saxon, c'est-à-dire libéral et orienté vers l'actionnaire. Un pli critiquable puisqu'il implique que l'actionnaire est au centre de toutes les attentions. En fait, la vision qu'on a de la gouvernance d'entreprise est largement influencée par la définition qu'on donne de l'entreprise. Si on la définit du point de vue des propriétaires, alors l'actionnaire est au centre.

Mais si on l'aborde du point de vue qui concerne les salariés ou autres parties prenantes (État, clients, fournisseurs) la vision change. Par exemple : la cogestion allemande. Dans les entreprises allemandes, les syndicats possèdent un pouvoir important sur la nomination des dirigeants, contrairement à la plupart des autres pays où le pouvoir est concentré entre les mains de seuls actionnaires. Et les bonnes performances de l'industrie allemande font beaucoup réfléchir sur des approches moins américaines de la gouvernance.

Une autre approche de la gouvernance est appelée approche cognitive. L'idée est que les actionnaires n'apportent pas que du pognon mais aussi des compétences. Dans l'approche traditionnelle, l'actionnaire investi puis, par la suite, il se contente de contrôler le dirigeant pour s'assurer qu'il, ne fait pas joujou avec les sous qu'on lui a confiés.

Mais c'est une vision plutôt réductrice. Car l'actionnaire, partie prenante de l'entreprise, a tout intérêt à ce que celle-ci doit réussir et donc à mouiller sa chemise pour que les affaires tournent rond.⁶⁴

⁶⁴ Bersinger Sylvain : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre, Paris : Édition L'Harmattan 2017, p 170-171.

2.2. Le développement durable.

2.2.1. Notions sur le développement durable :

L'idée de développement durable n'a évidemment pas surgi, un beau jour des années **1980**, d'une tête bien faite. Cette notion s'est progressivement structurée et ce mouvement est loin d'être achevé. Pour preuve que la diversité des termes employés pour décrire une réalité prétendue commune, dont on utilise indifféremment les mots comme « éthique », « durable », « responsable », « soutenable » pour parler autant de croissance économique et de placements financiers que de la gestion d'entreprise. Une activité de clarification s'impose donc avant toute chose. Ajoutons que l'influence des approches qualités auxquelles beaucoup se réfèrent doit inciter les promoteurs à un minimum de rigueur en la matière. L'application du principe « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » est, à cet égard, applicable au développement durable ou à l'entreprise socialement responsable⁶⁵. La notion de développement durable est apparue en 1987 pour lutter contre les gaspillages et la dégradation de l'environnement : c'est un développement qui « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». c'est un développement qui cherche à concilier respect de l'environnement, équité sociale et rentabilité économique⁶⁶.

Le développement durable constitue la troisième dimension de la performance globale d'une entreprise ou d'une organisation. C'est un facteur qui contribue à assurer la pérennité. Les dirigeants ou responsables sont de plus en plus concernés par une meilleure gestion des normes et des contraintes de développement durable, et sollicitent une aide extérieure afin de les maîtriser⁶⁷. Le **DD** avait été inventé pour désigner une exigence : promouvoir l'intégration des considérations environnementales au cœur des arbitrages sur le développement, ceci visait un double processus d'intégration : d'abord dans les procédures politiques à travers la thématique de la participation des citoyens aux choix publics affectant l'environnement, ensuite dans la routine des mécanismes économiques. Il s'agissait de changer le référentiel des décisions en sortant du court terme et

⁶⁵ Stephany Didier : Développement Durable et Performance de l'Entreprise, Paris : Éditions Liaisons 2003, p 17.

⁶⁶ Bonnefous Bruno, Lecocq Pierre, Le Goavec Yves : Management, Paris : Édition Hachette Supérieur 2011,

⁶⁷ Ghedghoudj El Hadi : Le Management Conseil : Une Option pour la Réussite des Entreprises, Alger : Éditions Office des Publications Universitaires 2014, p 285.

du «présentisme » (Hartog, 2003) pour intégrer des raisonnements sur le très long terme, comme pour le traitement des déchets nucléaires à longue vie ou le bouleversement du climat de la planète pour des dizaines de milliers d'années (Archer, 2008).⁶⁸

2.2.2.Définition du développement durable :

1-La publication en 1987 du rapport Brundtland par la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) constitue une étape importante pour la formalisation de ce concept. Ce rapport définit le développement durable comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »⁶⁹.

2-Le développement durable, c'est aussi se préoccuper des « générations futures » (enfants, petits-enfants et tous ceux qui suivront, ici et ailleurs). Leur proposer des conditions de vie au moins aussi bonnes que celles qui ont été les nôtres⁷⁰.

3-Le développement durable est un processus dynamique ayant pour vocation d'améliorer le bien être des individus, des générations actuelles et futures, tout en préservant la qualité des écosystèmes. Il se définit à partir de la notion de progrès social et humain (premier principe de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, 1992)⁷¹.

4-Le développement soutenable se définit comme la considération simultanée des enjeux économiques, sociaux et écologiques. Trois chaînons unissent dans cette optique les trois domaines de la soutenabilité : la relation « économie-écologie » la relation « économie-social »⁷².

5- La définition retenue du développement durable, qui est celle du rapport de Brutland, dans son chapitre deux est pragmatique. Elle en appelle à la notion d'« équité sociale » mais elle constitue aussi à un rappel de la pyramide de besoin de Maslow : chaque peuple a le

⁶⁸ Vivien Franck-Dominique, Lepart Jacques, Marty Pascal : L'Évaluation de la Durabilité, Paris : Éditions QUAE 2013,p 47.

⁶⁹ Jounot Alain : 100 Questions pour Comprendre et Agir : RSE et Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2010,p 3.

⁷⁰ Schneider Ludovic : Le Développement Durable Territorial, Paris : Éditions AFNOR 2010, p 1.

⁷¹ Lairez Juliette, Feschet Pauline, Aubin Joël, Bockstaller Christian, Bouvarel Isabelle : Agriculture et développement Durable : Guide pour l'Évaluation Multicritère, Paris : Éditions QUAE 2015,p 17.

⁷² Larrère Catherine : Les Inégalités Environnementales, Paris : Éditions Presses Universitaires de France 2017, p 29.

droit et le devoir de satisfaire au besoin de sa population, d'assurer son bien être. Cette définition mêle également plusieurs dimensions internes à différents modes d'approches⁷³ :

- ✓ Elle est politique et appelle à la mise en œuvre d'une solidarité et de politiques publiques, privées, ainsi qu'internationales.
- ✓ Elle est sociologique avec la question des acteurs et des publics mobilisés.
- ✓ Elle est psychosociale, et ce, à grande échelle.

2.2.3. Les dimensions du développement durable :

On considère trois **03** dimensions essentielles du développement durable, à savoir dimension économique, dimension sociale et la dimension écologique, auxquelles on ajoute bien sur la dimension politique. Ces dimensions ont été abondamment commentées depuis un quart de siècle⁷⁴.

2.2.3.1. La dimension économique :

Est celle qui a été systématiquement privilégiée dans les approches traditionnelles du développement depuis plus de soixante ans, au point de confondre le processus de développement, beaucoup plus étroit, du « développement économique », ou même de manière plus restrictive, celui de la croissance économique évoque et on propose une distinction entre choix politiques et choix économiques : l'approche économique et celle qui régit le choix des moyens qui sont les plus adaptés pour atteindre des objectifs de société, mais le choix de ces objectifs relèvent de jugements de valeur et d'une approche politique plutôt que de l'économie.

La dimension économique est donc, ou devrait être, par principe, en position de subordination dans l'approche générale du développement.

⁷³Temblay Solange, D'Almeida Nicole, Libaert Thierry : Développement Durable : Une Communication qui se Démarque, Québec : Éditions Presses Universitaires du Québec 2018, p 82-83.

⁷⁴ Comelieu Christian : Développement Durable et Responsabilité Citoyenne, Toulouse : Éditions Privat 2012, p 28.

2.2.3.2. La dimension sociale :

Elle peut apparaitre ambigüe à cause de sa dénomination et de sa signification souvent restreinte qui lui est donnée, car de nombreux problèmes ou secteurs sont couramment appelés « sociaux » (par exemple le travail, la santé ,l'éducation), sans aucune justification rigoureuse d'ailleurs, par opposition à des problèmes « économiques » qui concernent davantage la production de marchandises (le capital, l'agriculture ,l'industrie, et les transports).Ce n'est pas du tout dans ce sens qu'il faut entendre ce terme.

Le processus du développement auquel nous nous referons concerne d'abord les gens, les groupes sociaux, et qu'il est donc essentiellement un phénomène « sociétal » :c'est la société, son avenir, les possibilités d'amélioration concrètes de sa condition et de ses perspectives, qui constituent l'objet premier du développement, et non les agrégats chiffrés utilisés pour sa mesure ou les instruments, sectoriels et autres, utilisés pour atteindre ce développement.

2.2.3.3. La dimension écologique ou éco systémique :

Elle est d'apparition récente dans la réflexion et les politiques de développement, au-delà de l'accélération prodigieuse du développement depuis le milieu du 20^{ème} siècle, ce caractère tardif ne s'explique que par une tradition intellectuelle qui a écarté longtemps les ressources naturelles de la réflexion économique, sous le prétexte fallacieux qu'elles pouvaient être considérée comme gratuites.

Ce n'est que depuis une quarantaine d'années environ que la rareté des ressources naturelles (la terre, l'eau, le climat, l'air, les matières premières, et les sources d'énergie) qui a fait brusquement irruption dans l'analyse économique et surtout, dans celle du développement.

2.2.4. Les objectifs de développement durable de l'agenda 2030 :

Concernant les objectifs de développement durable de l'agenda **2030**, ils sont aux nombres de dix sept **17** objectifs et qui sont comme suit ⁷⁵:

1-Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.

2-Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

3-Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

4-Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

5-Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

6-Garantir l'accès à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.

7-Garantir l'accès à tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.

8-Promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et le travail décent pour tous.

9-Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

10-Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.

11-Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients, et durables.

12-Établir des modes de consommation et de production durables.

13-Prendre en urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

⁷⁵ Châtaigner Jean-Marc, Caron Patrick : Un Défi pour la Planète :Les Objectifs de Développement Durable en Débat, Paris :Éditions QUAE 2017,p 14-15.

14-Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.

15-Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradations des sols et de mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

16-Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

17-Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.

2.2.5. Les principes du développement durable :

La déclaration de Rio adoptée en **Juin 1992** a retenu **27** principes qui guident les actions des différents acteurs en faveur du développement durable. Au cours de ces dernières années, certains de ces principes ont été définis de différentes façons et ont parfois donné lieu à de plusieurs débats. Parmi ces principes, il convient de souligner ⁷⁶:

2.2.5.1. Le principe de précaution : Pour la protection de l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États et l'ensemble des décideurs. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique ne servira pas de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

2.2.5.2. Le principe de prévention : Il vise à diminuer et si possible, à éliminer les rejets de substances potentiellement nocives et ainsi qu'à la promotion des produits et procédés moins polluants

2.2.5.3. Le principe pollueur/payeur : Les autorités doivent promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement, ainsi que l'utilisation d'instruments économiques en vertu du fait selon lequel, normalement, le pollueur doit assumer le coût

⁷⁶ Jounot Alain : 100 Questions pour Comprendre et Agir : RSE et Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2010, p 5.

de cette pollution, dans l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

2.2.5.4. Le principe de solidarité : La protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté concernent tous les pays selon des responsabilités communes, mais différenciées. La coopération entre les États devra se baser sur la bonne foi sans nuire aux autres États, qu'il convient d'avertir de toute catastrophe ou activités dangereuses pouvant les affecter, sans remettre en cause le droit souverain de chaque nation à exploiter ses ressources.

2.2.6. Les leviers et les vecteurs du développement durable :

La transformation d'un projet conventionnel en projet socialement responsable implique d'actionner différents leviers du développement durable⁷⁷.

2.2.6.1. Les leviers génériques :

Diverses organisations internationales, notamment, l'organisation des Nations Unies (**ONU**), l'organisation de Coopération et de Développement Économique (**OCDE**), l'Organisation Internationale du Travail (**OIT**), la Commission Européenne (**CE**), ont défini les fondements (principes, normes, règles), destinés à guider toutes les entreprises à travers le monde, indépendamment des contextes nationaux.

*Le Global Compact (**GC**) **1999** ou Pacte Mondial (**PM**), édicté par l'**ONU**, invite les entreprises à adopter dix (**10**) principes universels organisés autour de quatre (**04**) rubriques : les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Ce pacte s'attache à la promotion de la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation.

*Le Conseil Européen de Lisbonne (**CEL**) **Mars 2000** a fait appel aux sens des responsabilités sociétales des dirigeants des entreprises de l'Union. La Commission Européenne (**CE**) a édicté le « Livre Vert, promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises » (**CCE, 2001**), a diffusé en **Mai 2001** une recommandation sur la prise en compte des aspects notamment sociaux dans les comptes et rapports annuels des entreprises. Elle a organisé un Forum plurilatéral européen » (**2002-**

⁷⁷ Pluchart Jean-Jacques : Master Management des Grand Projets, Paris : Éditions MA Editions Eska 2016, p 200.

2004) afin de promouvoir la transparence et la convergence des pratiques et des instruments socialement responsables au sein de l'Union. En **Mars 2006**, la Commission a lancé « l'Alliance Européenne pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (**AERSE**) pour encourager les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales minimales aussi pour agir en faveur de la société et du développement durable (Doutriaux, Pluchart, **2010**).

*Ces principes ont été déclinés au niveau national. Ainsi, en France la loi du **12 Juillet 1977** impose la publication annuelle d'un bilan social pour les entreprises de plus de **300** salariés. La Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques de **Mai 2001**, prévoit dans l'article **116**, l'obligation pour les entreprises cotées de droit français de faire dans leur rapport annuel de la « manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ».

*La norme **ISO 26000** a été publiée en **Septembre 2010** par International Standard Organisation. Depuis **Octobre 2005**, l'**ISO** a jeté les bases de la norme **ISO 26000**, destinée aux organisations de tous types, des secteurs publics et privés. La « norme des normes » s'attache à créer un consensus international sur le sens et les enjeux de la **RSE**, et fournit des lignes directrices harmonisées pour traduire les principes en actions efficaces.

2.2.6.2. Les leviers sociaux et sociétaux :

Le volet social et sociétal du développement durable porte sur les relations entre le projet et son environnement humain interne et externe. Les priorités entre les actions à engager sont généralement définies sur la base des critères suivants (Pluchart, **2009**) :

*Les initiatives prioritaires s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elles répondent aux obligations du code de travail, ainsi qu'aux prescriptions de la convention collective qui est applicable à l'entreprise.

*Les mesures en faveur de l'amélioration de la vie sont également importantes : elles contribuent à lutter contre les discriminations (selon les origines, les handicaps, l'âge, le sexe, et l'appartenance syndicales), à mieux gérer la diversité dans le cadre des recrutements, promotions, rétributions et mutations⁷⁸.

⁷⁸ Idem, p 201.

2.2.6.3. Les leviers environnementaux de la performance :

Les actions prioritaires doivent viser à respecter les lois et les normes, et à limiter les risques environnementaux, à construire de nouveaux avantages concurrentiels par l'économie de ressources ou par la différenciation de l'offre.

Les principales références applicables en faveur de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources sont les suivants ⁷⁹:

*La Directive Européenne de **1985 (85/337/CE)** et la norme EMAS (**1995**), qui définissent la politique environnementale européenne et fixent les objectifs d'amélioration de performance environnementale (système de management environnemental, formation, évaluation objective, information du public et des parties intéressées), elles obligent l'entreprise à mettre à disposition des parties prenantes une déclaration environnementale.

*Le **règlement REACH (2007)** il oblige les importateurs, producteurs et utilisateurs, à enregistrer les substances chimiques pour une quantité de plus de 1 tonne sur le territoire de l'Union Européenne, par le dépôt d'un dossier technique, pour la détermination des effets des substances sur l'homme ou l'environnement et de réduire le nombre de cancers.

*En France, le texte dit du « **Grenelle 1** » (**2008**) prépare la transition énergétique et la mutation durable de la société autour des thèmes des ressources naturelles, du changement climatique, de l'environnement et de la santé, de la production, de la consommation, la gouvernance, de la compétitivité, les Organismes Génétiquement Modifiés (**OGM**) et les déchets. Les engagements sont de en quatre les émissions de gaz entre **1990** et **2050**, la création d'un carnet de santé du salarié aux expositions de substances dangereuses (**2012**), des constructions neuves présentant une consommation d'énergie inférieure à **50 kWh** (Kilo Watt Heure).Le texte du « **Grenelle 2** » (**2009**) vise notamment à réorganiser la gouvernance environnementale au sein des entreprises et au niveau local, et prévoit en (**2011**) un étiquetage du « coût carbone » des produits et des emballages et de certaines prestations de transport.

*Les normes environnementales et notamment la norme **ISO 14000**, qui traite du management de l'environnement.

⁷⁹ Idem, p 202-203.

2.3. Le management environnemental.

2.3.1. Notions sur les questions environnementales:

Les questions environnementales ont une vocation internationale, elles concernent chaque être vivant à titre individuel et collectif, elles ignorent les frontières physiques, nationales, et aussi temporelles, en reliant les générations entre elles. Elles rééquilibrent le lien fondamental entre l'homme et son milieu, car ce dernier n'est plus maître et possesseur de la nature dont il dit au contraire gérer les ressources dans une logique de développement durable. Il a désormais autant de droits que de devoirs envers elle, il y va de sa survie.

L'environnement implique la solidarité et le consensus. Il n'est donc pas étonnant que les sources du droit de l'environnement soient internationales : les organisations internationales sont les premières à élaboré les grandes conventions de protection dites accords environnementaux multilatéraux, permettant de dégager les principes structurants du droit de l'environnement. Pour autant, cette prise de conscience intervient à la fin de la période dite des « Trente Glorieuses » alors que le libéralisme économique règne en maître absolu dans les règles d'un commerce qui, s'il n'est pas encore mondial, est du moins international⁸⁰.

Le management environnemental ou aussi appelé gestion environnementale ou management vert, ne sert pas à gérer l'environnement naturel, qui demeure sous la responsabilité des pouvoirs publics, mais plutôt à intégrer aux fonctions traditionnelles de la gestion des organisations de nouveaux paramètres écologiques qui sont définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement (Gendron, 2004). En d'autres termes, il s'agit de favoriser la prise en compte des questions environnementales du sommet de l'organisation jusqu'aux activités opérationnelles (Boiral, 2006). Ceci suppose l'instauration d'un ensemble de dispositifs visant à assurer la cohérence entre les décisions prises par les dirigeants et les actions quotidiennes réalisées par les opérationnels. Il semble alors nécessaire de concevoir un système complet de contrôle de gestion adapté aux problématiques environnementales. À l'instar de Bouquin (2010), nous situons le

⁸⁰ Natarel Elisabeth : La Douane Face aux Enjeux de la Protection de l'Environnement, Alger : Éditions ITCIS 2012, p 17-18.

contrôle de gestion au cœur du management, car toutes ses problématiques, techniques, humaines et désormais environnementales, le touchent⁸¹.

2.3.2. Définition de l'environnement :

Nous pouvons citer les deux définitions suivantes :

1-L'environnement selon la norme ISO 14001:2015 se définit comme : « le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la faune, la flore, les êtres humains et leurs interrelations⁸².

2-L'environnement se définit avant tout dans une logique d'interrelation avec les sociétés : il « traite de la combinaison des éléments naturel (le champ de force physico-chimiques et biotiques) et socio-économiques qui constituent le cadre et les conditions de vie d'un individu, d'une population, d'une communauté à différentes échelles spatiales », selon le site internet de Géo confluentes⁸³.

3-L'environnement désigne « l'ensemble des écosystèmes naturels et des cycles biochimiques permettant le développement des espèces végétales, animales et humaines »⁸⁴.

2.3.3. La certification du système de management environnemental :

2.3.3.1. Définition de l'International Organisation for Standardisation ISO :

L'**ISO** est une organisation non gouvernementale qui fédère des organismes nationaux de normalisation avec un objectif de développer des normes internationales, et ceci dans tous les domaines en dehors des secteurs électrique et électronique qui bénéficient d'une organisation particulière la **CEI** Commission électronique internationale.

L'**ISO** compte ainsi pour cela **35000** expert qui ayant la charge de faire évoluer la normalisation (notamment les **11000** normes élaborées).

⁸¹ Renaud Angèle : Management et Contrôle de Gestion Environnemental, Caen : Éditions EMS 2015,p 12.

⁸² Vaute Loetitia,Grevêche Marie-Paule :Au Cœur de l'ISO 14001 :2015 :le Système de Management Environnemental au Cœur de la Stratégie, Paris :Éditions AFNOR 2015,p 5.

⁸³ Desjardins Xavier,Géneaux de Lamarlière Isabelle :L'Aménagement du Territoire en France, Paris :Éditions La Documentation Française 2016,p 116.

⁸⁴ Lascoumes Pierre : Action Publique et Environnement, Paris : Édition Presse Universitaire de France 2012, p 11.

C'est ainsi que les normes sur le management de l'assurance de la qualité ont été élaborées par le comité technique **TC 176**, mis en place en **1979**. Une première révision a été adoptée en **1994** et une seconde en **2000**.

Ces normes répondent actuellement aux principaux objectifs qui leur étaient assignés, à savoir : diminuer le coût des relations clients-fournisseurs et surtout faciliter les échanges internationaux.

Par ailleurs, l'**ISO** a développé une seconde famille de normes dans le cadre de son comité **TC 207** (management environnemental). Il s'agit de la famille **ISO 14000** en **1996** qui concerne l'environnement⁸⁵.

2.3.3.2. Le Système de management environnemental ISO 14001 :

La norme NF EN ISO 14001 « Systèmes de management environnemental. Exigences et lignes directrices pour son utilisation » décrit les exigences auxquelles un système de management environnemental doit satisfaire

Ces exigences peuvent être auditées dans un but de certification. La norme **EN ISO 14001** donne comme définition du système de management environnemental.

Selon **NF EN ISO 14001** : Le système de management environnemental est la composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et aussi gérer ses aspects environnementaux.

Note 1 : un système de management est un ensemble d'éléments liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Note 2 : un système de management comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les procédures, les pratiques, les procédés et les ressources

La norme **NF EN ISO 14001** vise les éléments des activités, produits et services d'un organisme susceptibles d'interactions avec l'environnement (aspects environnementaux). Elle donne un cadre pour maîtriser les impacts environnementaux conduits et engendrés à une amélioration permanente de sa performance environnementale.

⁸⁵ Hounounou Albéric : 100 Fiches Pour Comprendre le Management, Clamecy : Éditions Bréal 2013, p 120.

Le management environnemental permet, par exemple, à l'entreprise :

- ✓ D'avoir une connaissance précise des éventuels problèmes environnementaux.
- ✓ De bien maîtriser les risques environnementaux.
- ✓ De satisfaire aux demandes des parties intéressées (riverains, autorités, associations de naturaliste, élus, et actionnaire).
- ✓ D'impliquer l'ensemble du personnel interne ainsi que les sous traitants.
- ✓ De planifier les investissements pour l'amélioration des performances environnementales⁸⁶.

2.3.3.3. Déroulement de la certification :

La norme **NF EN ISO 14001** permet aux entreprises volontaires d'organiser efficacement le management environnemental de leur site. Il est possible de mettre en place un système de management environnemental sans toute fois le faire certifier ou vérifier par un organisme extérieur. Cependant, la certification **ISO 14001** offre aux entreprises le moyen de faire reconnaître leurs engagements de progrès. Plusieurs organismes vérificateurs français ou étrangers proposent, contre rémunération, de réaliser des audits de certification. En France, certains de ces organismes sont accrédités par le Comité français d'accréditation (**COFRAC**).

La procédure de certification se déroule généralement dans l'ordre suivant :

- ✓ Candidature.
- ✓ Étude de recevabilité (entretien/échanges d'informations).
- ✓ Proposition d'une équipe d'auditeurs.
- ✓ Audit de certification en une ou deux phases (audit documentaire et audit opérationnel).
- ✓ Rapport d'audit.
- ✓ Réponse de l'entreprise.
- ✓ Décision du comité de certification.
- ✓ Attribution du certificat.

⁸⁶ Grevêche Marie-Paule, Vaute Loetitia : Certification ISO 14001 :Les Dix Pièges à Éviter, Paris :Éditions AFNOR 2012,p 101-102.

- ✓ Visites de suivi (une par an durant deux ans).
- ✓ Audit de renouvellement (tous les trois ans).
- ✓ Renouvellement du certificat.

Le système de management environnemental doit satisfaire à toutes les exigences de la norme **NF EN ISO 14001**. Par conséquent, en cas de non-conformités majeures relevées lors des audits, des corrections doivent être proposées par l'entreprise et vérifiées par l'organisme de certification, avant d'accéder au certificat⁸⁷.

2.3.3.4. Délivrance et contrôle :

La certification environnementale est délivrée pour trois ans, par un organisme certificateur agréé. La certification de niveau deux peut être individuelle ou s'effectue dans un cadre collectif. Après l'évaluation initiale qui permet l'attribution de la certification, l'organisme certificateur effectue des audits de suivi. L'organisme certificateur prend les mesures sanctionnant les manquements au référentiel de deuxième niveau et au respect des seuils de performance de troisième niveau. Il peut, après avoir permis au détenteur de la certification de produire des observations, de prononcer la suspension ou le retrait de la certification. Il notifie sa décision à l'exploitant ou à la structure collective qui a demandé la certification⁸⁸.

2.3.4. Les acteurs du management environnemental :

2.3.4.1. Les dirigeants :

Cet engagement se traduit par la définition d'une stratégie verte, l'allocation des ressources nécessaires (financières, humaines ou matérielles) pour la réalisation des objectifs visés et l'importance accordée à la fonction environnement au sein de l'organisation. En effet, comme l'indique Gendron (2004), il n'est pas possible d'orienter durablement l'organisation vers un objectif environnemental sans un engagement formel des dirigeants. Celui-ci peut être matérialisé à travers une politique environnementale. Mais pour être crédible, il faut que cette politique s'accompagne de mesures concrètes sur le plan d'allocation des ressources, du système de reconnaissance ainsi que des responsabilités.

⁸⁷ Vaute Loetitia, Grevêche Marie-Paule : Au Cœur de l'ISO 14001 :2015 :le Système de Management Environnemental au Cœur de la Stratégie, Paris :Éditions AFNOR 2015,p 114-115.

⁸⁸ Carré François : L'essentiel du Développement Durable 2012 : La Loi Grenelle 2 et le Verdissement des Politiques Publiques, Paris : Éditions Galino 2012,p 93.

En outre, la place et l'importance de la fonction environnement au sein de l'organisation sont aussi des preuves de la valeur de l'engagement environnemental des dirigeants d'entreprises.

En matière de management environnemental, le premier rôle des dirigeants est de définir la stratégie verte de l'organisation. Les outils classiques d'analyse stratégique (PESTEL, SWOT) peuvent servir à l'élaboration de cette nouvelle stratégie. Celle-ci dépendra de plusieurs facteurs : l'orientation stratégique générale de l'organisation, la culture environnementale, le positionnement concurrentiel (leader ou suiveur), les ressources disponibles, les compétences.

2.3.4.2. Les managers intermédiaires :

Les managers intermédiaires (middle managers) sont des acteurs auxquels les dirigeants délèguent la mise en œuvre des stratégies. Selon la définition souvent admise, « ils ont la charge de faire agir les autres » et « le contexte dans lequel ils opèrent est le suivant : des objectifs à atteindre (imposés ou choisis), des ressources supposées suffire (octroyées ou négociées), une autonomie déléguée, celle de l'action à conduire, donc du processus à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs avec les ressources disponibles » (Bouquin, 2010). Dans le domaine environnemental, les managers intermédiaires jouent un rôle de médiation en traduisant la stratégie verte formulée par les dirigeants en termes opérationnels pour les exécutants. Pour la réalisation des objectifs assignés, ils se voient confier l'élaboration de programmes environnementaux, c'est-à-dire des plans d'actions affectés de ressources, de responsabilités ainsi qu'un échéancier. Ils doivent aussi piloter les actions de leurs équipes vers la réalisation des objectifs et mesurer régulièrement leurs performances.

2.3.4.3. Les fonctionnels de l'environnement :

Les fonctionnels de l'environnement sont des spécialistes qui accompagnent les décideurs et les exécutants dans leur démarche environnementale. Leur rôle se résume ainsi : conseiller les dirigeants et les managers intermédiaires, construire des outils de contrôle, vérifier et consolider les données environnementales et aussi rendre compte à la hiérarchie et aux parties prenantes. Selon Renaud (2011), dans les organisations décentralisées, ces spécialistes sont répartis à différents niveaux de la structure