

# **Le comportement de protection de l'environnement des entreprises industrielles de la conformité réglementaire à l'anticipation stratégique**

Nous considérons en premier lieu comment l'évolution des exigences environnementales de la société est à l'origine du développement de différentes activités au sein des entreprises.

## **2.1 L'évolution des activités environnementales des entreprises**

Comme nous l'avons déjà vu, l'attention croissante portée aux questions environnementales est principalement issue de craintes initialement exprimées par les scientifiques. Il faut cependant noter que la prise de conscience et l'appropriation par la société dans son ensemble des problématiques environnementales furent relativement tardives. Ainsi, les premières contestations par l'opinion publique, des effets les plus visibles de certaines pollutions locales, n'apparurent réellement qu'au début des années 70. Par la suite, les deux crises pétrolières de 1973 et 1979 remirent en cause la légitimité des consommations insouciantes de ressources naturelles. Enfin, les accidents technologiques qualifiés de majeurs<sup>36</sup> qui eurent lieu à la fin des années 70 et durant la décennie suivante firent des risques industriels un sujet de société majeur. Il faut souligner que les médias ont joué, en relayant ces informations, un rôle fondamental dans la prise de conscience générale vis-à-vis de l'environnement [Janin, 2000].

Du fait des évolutions des préoccupations et demandes de la société, et de leur traduction pour les entreprises par l'apparition de nombreuses réglementations environnementales à respecter, les interfaces entre entreprises et environnement se sont profondément transformées.

### **2.1.1 L'évolution des réponses industrielles à celle des problématiques environnementales**

Le premier texte réglementaire associé à la notion d'environnement est l'ordonnance de Jean Batiste Colbert (1669) visant à rationaliser la gestion des forêts. La prise en compte des nuisances industrielles dans la réglementation française est toutefois plus récente. Il faut ainsi remonter au décret impérial du 15 octobre 1810 relatif aux manufactures et ateliers insalubres, incommodes ou dangereux, pour trouver la première trace d'une réglementation environnementale. L'objectif était alors de protéger la population des nuisances olfactives. La loi du 19 décembre 1917 relative aux établissements dangereux et insalubres, organisant l'inspection des installations classées, instaura par la suite les premières démarches de contrôle des impacts des entreprises sur l'environnement [Gondran, 2001]. Cependant, le véritable élan

---

<sup>36</sup> Seveso, 1976 : accident d'une usine chimique au Nord de l'Italie.  
Three-Miles-Island, 1979 : accident sur un réacteur nucléaire aux Etats-Unis.  
Bhopal, 1984 : Accident survenu dans une filiale du groupe Union Carbide en Inde.  
Tchernobyl, 1986 : Accident dans un site nucléaire en Ukraine.  
Sandoz-Bâle, 1987 : Pollution majeure du Rhin suite à l'incendie d'une usine pharmaceutique.

de prise de conscience environnementale ne s'est généralisé en France que vers les années 60 (Boullet, 91)<sup>37</sup>. L'évolution fut ensuite rapide.

Chapuy [Chapuy, 2003] distingue au cours des quarante dernières années, quatre étapes clés dans l'évolution des réponses que les entreprises apportent aux problématiques environnementales. Ces dernières ne doivent toutefois pas être perçues comme des évolutions systématiques applicables à chaque entreprise.

### 2.1.1.1 L'étape d'antipollution

Au cours de la première étape, nommée étape d'« *antipollution* », les exigences environnementales se sont principalement traduites par la mise en œuvre de grandes politiques publiques visant à réduire localement les rejets industriels de polluants dangereux afin d'améliorer l'environnement et de diminuer les risques pour la santé humaine. Les lois sur l'eau<sup>38</sup> et sur l'air<sup>39</sup> qui se sont attaquées aux polluants<sup>40</sup> majeurs en sont les principaux piliers. Nous situons cette étape entre le début des années 60 et le milieu des années 70.

Les entreprises les plus concernées furent celles des grands secteurs de la production industrielle<sup>41</sup>. Ces dernières mirent en œuvre des technologies de réduction des pollutions de type « *end of pipe* » aussi appelées « *en bout de chaîne* », qui visent à traiter la pollution une fois cette dernière générée [Chapuy, 2003].

### 2.1.1.2 L'étape de prévention

La seconde étape, qui survint après les chocs pétroliers de 73 et 79, découle d'une période marquée par la volonté de prolongement des efforts d'antipollution. L'élargissement des politiques publiques à la gestion des ressources non renouvelables entraîna la naissance d'une démarche globale visant à l'anticipation des problématiques. Cette étape est appelée par Chapuy étape de « *prévention* ». Les politiques, notamment d'économie d'énergie ou des matières transcrivaient alors le souci de faire évoluer les techniques de production, les modes de consommations ou encore de conception des produits. L'idée introduite était alors d'éviter de polluer afin de ne pas avoir à dépolluer.

Au niveau européen, la directive IPPC<sup>42</sup> (*Integrated Pollution Prevention and Control*) va dans ce sens et vise à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution, en se basant sur la notion de Meilleures Techniques Disponibles (*MTD ou BAT : Best Available Techniques*).

---

<sup>37</sup> Boullet, D., Entreprises et environnement en France de 1960 à 1990 : des chemins pour une prise de conscience, Mémoire de DEA d'histoire, Université Paris X, Nanterre, 55 p, 1991.

<sup>38</sup> Loi cadre du 16 décembre 1964, relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution crée les six agences de bassin pour gérer les problèmes de l'eau en France.

<sup>39</sup> Loi cadre du 2 août 1961 pose les principes de la réglementation sur la pollution atmosphérique est complétée par la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie du 30 décembre 1996 ; couramment appelée Nouvelle loi sur l'Air, LAURE ou encore loi Lepage

<sup>40</sup> Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les rejets atmosphériques de SO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub>, ainsi que les polluants chimiques et organiques des cours d'eau.

<sup>41</sup> Industries chimiques, pâtes à papier, traitement de surface, énergie, etc.

<sup>42</sup> Directive 96/61/EC concernant la prévention et la réduction intégrée de la pollution (IPPC).

Dans les entreprises se développa en parallèle la notion de « *technologies propres* » que nous définirons plus précisément par la suite (2.1.2.3 – p50). L'apparition d'une concurrence entre firmes sur les caractéristiques de produits de grande consommation, tels que les lessives, engendra la création de nouveaux processus de conception des produits intégrant les exigences environnementales, non plus seulement en phase de fabrication, mais « *du berceau à la tombe* », sur l'ensemble de leur cycle de vie [Chapuy, 2003], [Janin, 2000]. La stratégie IPP<sup>43</sup> (*Integrated product policy*) symbolise cette volonté au niveau Européen.

### 2.1.1.3 L'étape d'intégration

La montée en puissance dans le courant des années 1980 des préoccupations écologiques fut relayée par les pouvoirs publics par une volonté de prendre en compte systématiquement et le plus en amont possible les objectifs de préservation de l'environnement. Cette phase d'« *intégration* » de l'environnement dans tous les programmes des politiques publiques et des projets privés généra une remise en cause de la mesure uniquement économique du développement.

Les entreprises et plus particulièrement les grandes firmes commencèrent alors à développer des stratégies environnementales élargies et la création de directions de l'environnement en fut le signe révélateur. Par la suite, les démarches de certification qualité se virent complétées par des certifications environnementales qui traduisent alors la volonté de démontrer aux partenaires, aux clients, aux consommateurs et plus généralement au public composé des citoyens, que l'entreprise intègre le paramètre environnement dans son management quotidien.

### 2.1.1.4 L'étape du développement durable

Pour finir la quatrième étape, dont l'avènement se fit lors de la conférence de Rio en 1992<sup>44</sup>, est appelée par Chapuy étape du « *développement durable* ». Comme nous l'avons déjà noté dans la partie précédente l'objectif fut dès lors de ne plus simplement intégrer l'environnement dans la dynamique du développement économique, mais de repenser le développement en prenant en compte conjointement développement économique, développement social, préservation de l'environnement ce, dans une optique de long terme.

Pour les entreprises la question de la pertinence du développement quantitatif au bénéfice d'un développement qualitatif, social et environnemental se pose alors. Une dimension politique forte émerge et la notion de responsabilité et de gouvernance d'entreprise qui doit permettre d'arbitrer entre des dimensions difficilement comparables apparaît. Nous définissons ces deux concepts plus loin (2.5.1 – p59).

---

<sup>43</sup> Communication de la commission au conseil et au parlement européen sur la Politique intégrée des produits, COM(2003) 302.

<sup>44</sup> La notion de développement durable fut institutionnalisée par la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED), aussi appelée « sommet de la terre », qui s'est tenue à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992, et a réuni les représentants de 178 pays.

### 2.1.1.5 Synthèse

Ces étapes témoignent du rôle de plus en plus proactif joué par les entreprises. Les évolutions réglementaires qui furent historiquement accueillies comme des contraintes auxquelles les entreprises s'opposaient<sup>45</sup> ne furent par la suite plus systématiquement hostilement accueillies. Les surcoûts induits par des politiques environnementales peuvent notamment être acceptés si la distorsion à la concurrence générée n'est pas trop importante et si le marché n'est pas dégradé<sup>46</sup>. Enfin, les industries se servent parfois des réglementations lorsque ces dernières peuvent leur apporter un avantage concurrentiel. Certaines contribuent même par des stratégies proactives de « lobbying », à l'évolution des réglementations pour créer cet avantage.

Il est à noter que la description de l'évolution temporelle de la prise en compte de l'environnement par les entreprises est reprise par la plupart des auteurs ayant traité du sujet (Khalifa, 1998)<sup>47</sup>, (Charter et al, 1999)<sup>48</sup>, (Jolly, 1993)<sup>49</sup>, [Janin, 2000], [Bellini, 97]. Les quatre étapes distinguées ici, qui sont issues d'une observation du cas spécifique de la France, sont de plus, représentatives de l'évolution constatée dans tous les pays occidentaux [WBCSD, 2000]<sup>50</sup>.

Le schéma suivant résume l'évolution de la prise en compte de l'environnement par les entreprises, en relation avec celle des contraintes issues des préoccupations de la société (Figure 4).

<sup>45</sup> Chapuy [Chapuy, 2003] témoigne d'une opposition aux réglementations de la part des entreprises, indépendamment du type d'instruments mis en œuvre (réglementaires ou économiques).

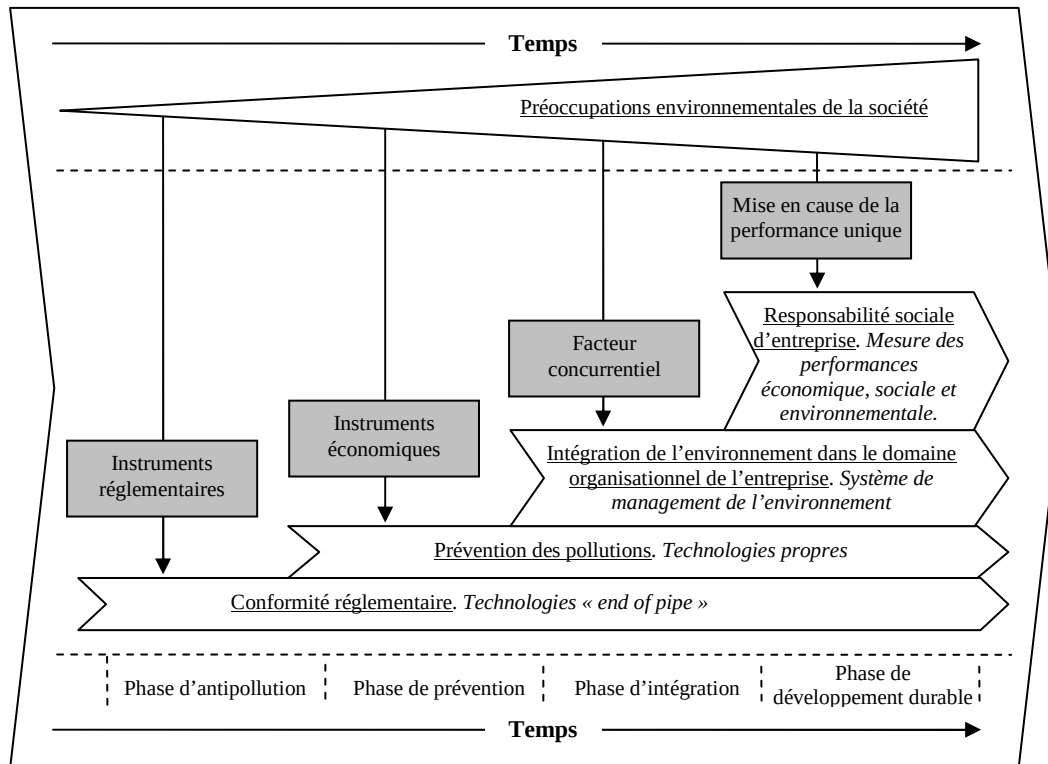
<sup>46</sup> Pour cela, l'entreprise peut parfois répercuter les surcoûts sur le client final ou les compenser par l'innovation.

<sup>47</sup> Khalifa, K., La prise en compte de l'environnement dans l'industrie, Instantanées techniques, pp 37-44, 1998.

<sup>48</sup> Charter, M., Belmane, I., Integrated Product Policy and eco-product development, The journal of sustainable design, Vol 10, pp 17-29, 1999.

<sup>49</sup> Jolly, D., Management de l'environnement : le cas de Rhône-Poulenc, Direction et Gestion des Entreprises, n°144, 1993.

<sup>50</sup> Le Word Business Council for Sustainable Development est un réseau regroupant plus de 180 entreprises engagées dans le développement durable par le biais de la croissance économique, l'équilibre écologique et le progrès social. Les missions du WBCSD sont d'encourager le rôle prééminent des entreprises dans le changement vers une meilleure prise en compte du développement durable pour soutenir la croissance (Source : <http://www.wbcsd.org>).



*Adapté de [WBCSD, 2000] et [Chapuy, 2003]*

**Figure 4 – La route vers le développement durable et la responsabilité d'entreprise**

Il convient dès lors de préciser les activités environnementales des entreprises, que nous avons évoquées dans cette partie.

### 2.1.2 Les activités environnementales des entreprises

Nous considérons dans notre description des activités environnementales des entreprises industrielles, deux principales approches qui sont d'une part l'organisation du processus industriel et d'autre part la gestion du produit.

#### 2.1.2.1 Le management de l'environnement

L'une des activités qui, dans le cadre de la gestion des sites industriels, s'est rapidement répandue dans les années 1990 [Watson et Emery, 2004], est le « *management environnemental* »<sup>51</sup>. C'est une démarche volontaire de l'entreprise permettant de mettre en cohérence toutes les actions environnementales et de les inscrire dans une dynamique d'amélioration continue et progressive. Les entreprises doivent pour cela mettre en œuvre des tableaux de bords permettant le suivi des actions menées et de leurs résultats [Dupraz-Lagarde et al., 2004]. Les objectifs de la mise en œuvre d'un SME (Système de Management Environnemental) peuvent être multiples mais d'une manière générale l'organisation vise en premier lieu à répondre aux attentes des diverses parties prenantes (2.3.1.2 – p51).

<sup>51</sup> Aujourd'hui deux systèmes coexistent : les normes ISO14001 de l'International Standardisation Organisation et EMAS de la Communauté Européenne.

### 2.1.2.2 Les technologies « end of pipe »

Nous souhaitons ensuite brièvement présenter les procédés de traitement des pollutions (en anglais l'expression « *pollution control* » est utilisée) principalement issus de l'obligation de respecter des valeurs limites d'émissions. Ces technologies « *end of pipe* » traitent les pollutions, une fois celles-ci générées, avant rejet ou traitement supplémentaire. Navarro [Navarro, 93] distingue quatre grands types de technologies de traitement des pollutions. Les traitements mécaniques qui s'appliquent aux rejets atmosphériques et liquides (filtre, etc.), les traitements chimiques et physico-chimiques, les procédés thermiques et les procédés biologiques.

Il est à noter que les technologies « *end of pipe* », bien qu'incontournables pour limiter les impacts sur le milieu naturel et la santé humaine, présentent des désavantages. En premier lieu, le cloisonnement à un seul type d'impact induit généralement des transferts de pollution<sup>52</sup>. Ces technologies coûtent également de plus en plus cher, en terme de fonctionnement d'une part et en terme de traitement des déchets générés d'autre part. Enfin, les traitements en bout de chaîne encouragent à une certaine «  *paresse technologique* » [Gondran, 2001].

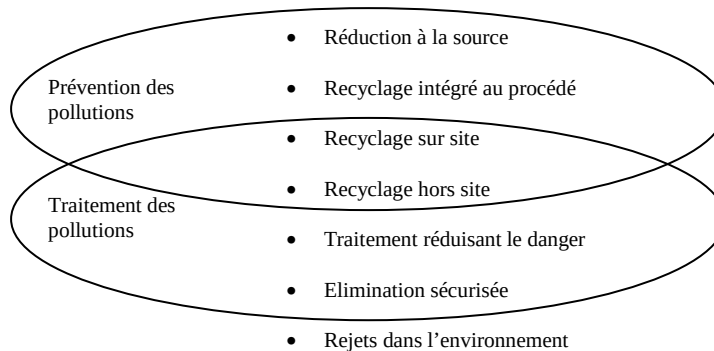
### 2.1.2.3 Les technologies propres et la prévention des pollutions

Cela nous amène à aborder le concept de « *technologies propres* ». Nous choisissons de définir ce type de technologies en liaison avec les concepts de « *prévention des pollutions* » et de « *réduction à la source* ». Il reste que la littérature propose plusieurs définitions pour l'expression « *prévention des pollutions* » [Cagno et al., 2005]. La différence se fait généralement sur l'inclusion ou non dans celle-ci de différentes stratégies de gestion des rejets et déchets. La définition initiale formulée aux Etats-Unis dans le « *pollution prevention act* » [US Congress, 1990] fournit une hiérarchisation des stratégies relatives à la gestion des pollutions : réduction à la source, recyclage intégré au procédé, recyclage sur site, recyclage hors site, traitement réduisant le danger, élimination sécurisée et rejets dans l'environnement

Comme le précise Cagno et al. [Cagno et al., 2005], en dépit du fait que le concept existe depuis plus de 20 ans, le positionnement de la frontière séparant activités de prévention et de traitement (« *control* ») des pollutions n'est pas identique à tous les auteurs. Le schéma suivant (Figure 5) montre que des activités considérées comme étant de prévention des pollutions pour les uns, sont qualifiées de traitement des pollutions par les autres.

<sup>52</sup> Les traitements des émissions atmosphériques peuvent générer au niveau des filtres des déchets solides toxiques, tout comme l'utilisation de laveur par eau pulvérisée implique la création d'effluents liquides.

## CHAPITRE 1



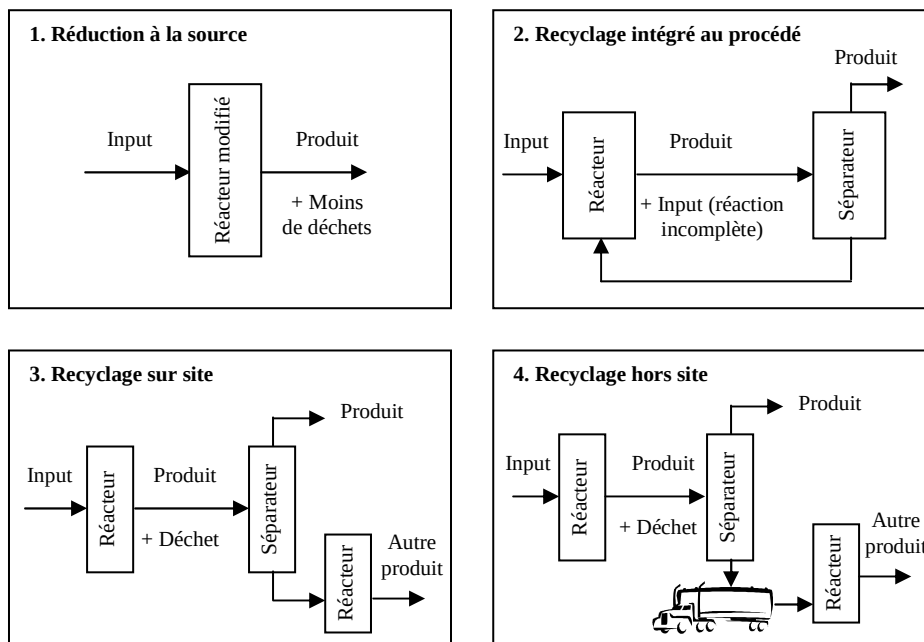
Source : [Cagno et al., 2005]

**Figure 5 – Positionnement de la frontière entre prévention des pollutions et traitement des pollutions selon les différents auteurs**

Nous faisons donc face à deux définitions du concept de prévention des pollutions, l'une restrictive n'y incluant que la réduction à la source et le recyclage intégré au procédé et l'autre, extensive, ajoutant les deux autres catégories de recyclage.

Il est à noter que le terme de « *réduction à la source* » fait référence à toute pratique qui « *réduit la quantité de substances dangereuses ou polluantes, contenues dans les flux de déchets ou relâchées dans l'environnement, sous n'importe quelles formes, avant recyclage, traitement ou émission* » ou qui « *réduit le danger, pour la société et l'environnement, associé au rejet de certaines substances, polluants ou contaminants* » [US Congress, 1990].

Pour terminer, nous précisons à travers une représentation des flux associés à un procédé chimique mettant en jeu un réacteur (Figure 6), les différences fondamentales qui existent entre la réduction à la source et les différentes formes de recyclage.



Source : Allen et Rosselot (1997)<sup>53</sup>

**Figure 6 – Hiérarchie des solutions de gestion des déchets appliquée à un réacteur simple**

<sup>53</sup> Allen, D.T., Rosselot, K., Pollution Prevention for chemical processes: Wiley, 1997.

Les approches par le produit cherchent quant à elles à prendre en compte l'impact environnemental dès sa conception. Elles nécessitent de travailler sur l'ensemble du cycle de vie du produit depuis l'extraction des matières premières rentrant dans sa composition jusqu'à sa fin de vie. Ce type d'approche implique donc l'ensemble des entreprises intervenant dans la fabrication du produit et l'utilisation d'outils comme l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) au niveau du processus de conception, permet d'améliorer significativement les performances des produits dans de nombreux domaines (transport, énergie, matériaux, fin de vie, etc.). Nous ne nous attardons pas sur ces concepts car nous présenterons par la suite plus en détail les outils d'ACV (1.4.1.2 - p129).

Nous précisons à ce point que cette description des activités environnementales reste extrêmement simpliste et laisse de côté de nombreux aspects de la gestion environnementale que nous aborderons au fil de ce document (la gestion des risques, le management de la « *supply chain* », le reporting et la communication, la prise en compte des parties prenantes, le benchmarking, etc.).

Après avoir décrit les principales activités et démarches environnementales mises en œuvre par les entreprises industrielles, nous nous attachons à décrire les différents comportements de protection de l'environnement qui existent au sein de la sphère industrielle. Nous tenterons également dans cette partie de mettre en avant les facteurs influençant l'action environnementale.

## **2.2 La question des comportements écologiques d'entreprises**

### **2.2.1 Différents comportements de protection de l'environnement**

Comme nous l'avons vu, la montée en puissance des préoccupations environnementales a rendu incontournable la prise en compte de l'environnement dans le management des entreprises. Il reste cependant clair que les organisations ne développent pas toutes les mêmes stratégies relativement à cette problématique, ce qui induit des différences en terme de comportement. Nous nous demandons cependant s'il est possible de définir différentes catégories comportementales dans lesquelles les entreprises peuvent être classées.

#### **2.2.1.1 L'étude de Dreschler**

Drechsler [Drechsler, 2002], a effectué dans sa thèse de doctorat, une synthèse théorique et méthodologique des études concernant le comportement de protection de l'environnement des entreprises en général. Nous nous proposons de préciser, indépendamment des aspects méthodologiques déployés par les auteurs, les principaux résultats obtenus. Le tableau suivant (Tableau 2) présente les types de classifications stratégiques proposés par les principaux auteurs.



## CHAPITRE 1

| Etudes                                    | Classification stratégique des comportements                                                       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Post (1979) <sup>54</sup>                 | Réactif - Proactif – Interactif                                                                    |
| Pfohl et Wübbenhorst (1982) <sup>55</sup> | Passif ----- Actif                                                                                 |
| Freeze et Kloock (1989) <sup>56</sup>     | Réactif----- Proactif                                                                              |
| Petulla (1987) <sup>57</sup>              | « Crisis oriented » - « Cost oriented » - « Enlightened »                                          |
| Boiral et Jolly (1992) <sup>58</sup>      | « En retard » ----- « En avance »                                                                  |
| Reynaud (1997) <sup>59</sup>              | Intégrateurs – Discrets – Suiveurs – Frileux – Ecrémeurs                                           |
| Kirchgeorg (1990) <sup>60</sup>           | Défensive et opposition – Défensive et se retirer – Efforts à l'intérieur de l'entreprise – Marché |
| Hunt et Auster (1990) <sup>61</sup>       | Débutant – Combattant du feu – Citoyen concerné - Pragmatique - Proactif                           |

Source [Drechsler, 2002]

**Tableau 2 – Résumé des études de classification des comportements environnementaux des entreprises**

Drechsler précise qu'en dépit de l'utilisation de termes parfois identiques, les études sont généralement très différentes en terme de méthodes mises en œuvre.

Nous notons quelques unes des particularités mises en avant par certaines études. Post, ainsi que Pfohl et Wübbenhorst, qualifient les comportements en observant les interrelations qui existent entre changements organisationnels et problèmes environnementaux. Il s'agit pour eux de percevoir les relations entre les politiques de l'entreprise et la perception des impacts environnementaux générés. Freeze et Kloock, observent quant à eux les comportements relativement aux normes en vigueur : les entreprises vont-elles au-delà où se contentent-elles de les respecter ? Pétulla, définit également les stratégies environnementales en relation avec la conformité réglementaire. Reynaud, quant à lui, étudie les stratégies de communication associées aux démarches environnementales. Enfin, Kirchgeorg replace l'analyse comportementale dans une dimension stratégique. Certaines entreprises souhaitent ainsi acquérir de nouveaux marchés par l'intermédiaire de produits verts, d'autres recherchent des solutions productives économiquement rationnelles de manière anticipée, tandis que les dernières se contentent d'un respect à court terme des normes imposées.

<sup>54</sup> Post, J.E., The Corporation in the Public Policy Process – A view toward the 1980s, Sloan management review, Fall, 45-52, 1979.

<sup>55</sup> Pfohl, H., Wübbenhorst, K.L., Einflüsse externer Anspruchsgruppen auf die strategische Planung von Elektrizitätsversorgungsunternehmen, Die Betriebswirtschaft, 4, 561-574, 1982.

<sup>56</sup> Freese, E., Kloock, J., Internes Rechnungswesen und Organisation aus der Sicht des Umweltschutzes, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 41, 1-29, 1989.

<sup>57</sup> Petulla, J.M. Environmental Management in Industry. Journal of professional Issues in Engineering, 113(2), 167-183, 1987.

<sup>58</sup> Boiral, O., Jolly, D., Stratégie cométivité et écologie, Revue Française de Gestion, 81-95, 1992.

<sup>59</sup> Reynaud, L.E., Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix en Provence, 1997.

<sup>60</sup> Kirchgeorg, Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten, Verlag Gabler, Wiesbaden, 1990.

<sup>61</sup> Hunt, C.B., Auster, E.R, Proactive environmental management: avoiding the toxic trap, Sloan management review, 1990.

### 2.2.1.2 Classification choisie

Nous considérons finalement que les comportements de protection de l'environnement peuvent être classés dans quatre catégories.

Nous adaptons pour la construction de ces dernières, une typologie formulée par Bellini [Bellini, 1997] principalement issue des travaux de Carrol (1979)<sup>62</sup>. Nous y ajoutons cependant une catégorie intermédiaire qui nous semble traduire une situation de transition entre un comportement de conformité réglementaire et une intégration totale de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise. Nous retenons finalement les quatre comportements suivants :

- Les comportements passifs et écodéfensifs.
- Les comportements réactifs et écoconformistes.
- Les comportements proactifs et écosélectifs.
- Les comportement intégrateurs et écompétitifs.

Les caractéristiques de ces différents comportements sont résumées dans le tableau suivant (Tableau 3), dans lequel nous combinons des informations principalement issues des études de Bellini et Drechsler [Bellini, 1997], [Drechsler, 2002].

| Comportements               | Domaine d'appartenance de la donnée écologique | Implantations de la stratégie environnementale                                                                                                                             | Perception de l'investissement environnemental                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Passifs / Ecodéfensifs      | Technique                                      | Pas de prise en compte de l'enjeu de protection de l'environnement dans les décisions. Aucun changement organisationnel.                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût inutile et à éviter.</li> <li>• Investissements considérés comme antagonistes à la dimension économique.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Réactifs / Ecoconformistes  | Réglementaire                                  | Faible ancrage organisationnel de l'enjeu de protection de l'environnement. Quelques changements organisationnels interviennent <i>ex post</i> .                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût nécessaire, à minimiser.</li> <li>• Logique coûts-bénéfices pour la sélection d'alternatives de dépollution.</li> <li>• L'environnement est un facteur parmi d'autres dans le processus de décision.</li> <li>• Protection de l'environnement selon les normes externes.</li> </ul>                                                                                                                           |
| Proactif / Ecosélectifs     | Organisationnel                                | Ancrage organisationnel sélectif. Intégration forte dans certains départements seulement. Objectif d'anticipation des changements organisationnels qui seront nécessaires. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains investissements sur le produit sont nécessaires au positionnement sur le marché.</li> <li>• Communication sur l'image et marketing nécessaire pour certains aspects.</li> <li>• Forte prise en compte du facteur environnement pour certaines décisions stratégiques.</li> <li>• La protection de l'environnement est principalement « marketing ».</li> </ul>                                            |
| Intégrateurs / Ecompétitifs | Stratégique                                    | Ancrage organisationnel fort de l'enjeu de protection de l'environnement                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements liés à la qualité du produit et du site perçus comme un avantage compétitif majeur (parfois à long terme).</li> <li>• Recherche d'une légitimité interne (conditions de travail) et externe (image de marque) perçue comme stratégique.</li> <li>• La donnée écologique conditionne tous les choix de l'entreprise.</li> <li>• La protection de l'environnement est un postulat interne</li> </ul> |

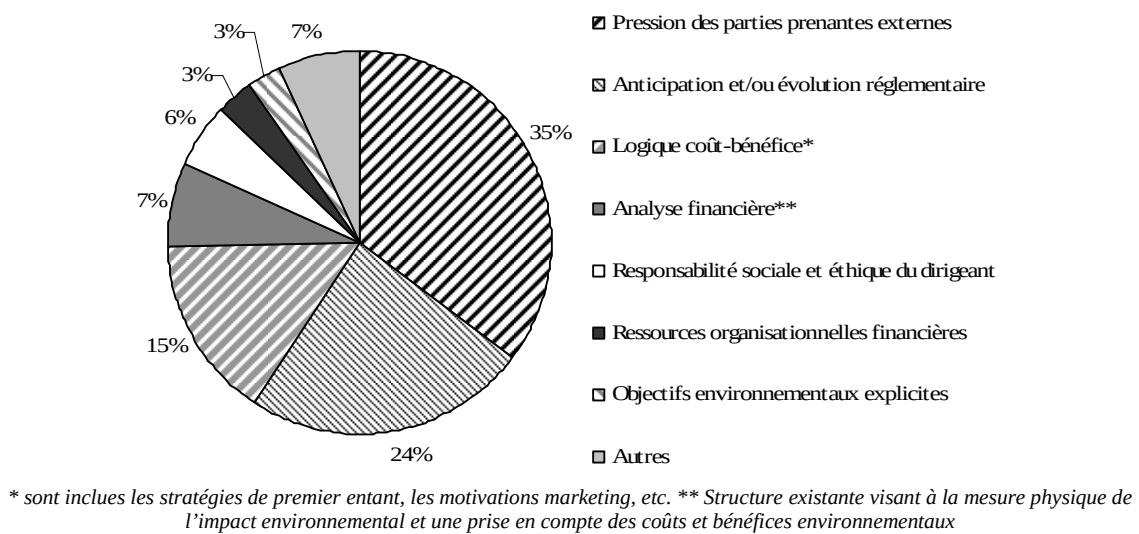
Tableau 3 – La classification des comportements environnementaux des entreprises

<sup>62</sup> Caroll, A.B., A three dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review vol4, (497-505), 1979.

La plupart des entreprises peuvent aujourd'hui être classées dans les deux catégories médianes, les stratégies écodéfensives ayant presque totalement disparu du fait du risque excessif de non-conformité réglementaire.

### 2.2.2 Les facteurs explicatifs de l'action environnementale

Nous nous basons une nouvelle fois sur l'étude de Drechsler [Drechsler, 2002] pour déterminer quels sont les principaux facteurs qui engendrent une action environnementale. Il est à noter que nous définissons cette dernière comme toute action engendrant une amélioration de la qualité environnementale du produit ou du site en question. Les principales catégories de facteurs explicatifs suggérés par les différents auteurs ainsi que leur poids en terme d'apparition dans les études sont présentées dans le diagramme suivant (Figure 7).



Source [Drechsler, 2002]

Figure 7 – Les facteurs explicatifs de l'action environnementale

Il est possible, en considérant le paramètre réglementaire comme étant une contrainte exercée par une partie prenante, de regrouper les deux premières catégories de facteurs explicatifs. Enfin, nous traduisons la logique coût-bénéfice comme étant directement liée aux stratégies environnementales prospectives. Finalement, les quatre facteurs principaux que nous considérons comme étant à l'origine des actions environnementales des entreprises industrielles sont les mêmes que ceux intégrés dans le modèle de recherche de Dreschler :

- Les pressions des parties prenantes.
- La stratégie de l'entreprise (qualité environnementale, différenciation, réduction des coûts).
- L'analyse financière (existence d'une structure adaptée à la prise en compte de l'environnement).
- La volonté du dirigeant (valeurs environnementales du décideur).

Il est à noter que ces conclusions sont en adéquation avec des études que nous avons citées précédemment. Ainsi, les travaux de Gondran [Gondran, 2001] montrent que pour les PME/PMI<sup>63</sup>, « *plus une entreprise est ouverte sur ses partenaires, mieux elle intègre l'environnement* » et l'enquête sur le management des sites industriels de Bellini [Bellini, 1997] tend à démontrer que « *la détermination du comportement écologique de l'entreprise dépend essentiellement de l'implication du dirigeant et de la personne en charge de l'environnement* ».

Un point important que nous tenons à souligner est la mise en avant de l'existence d'une évaluation financière plus approfondie des investissements environnementaux comme une justification d'une « meilleure » action environnementale<sup>64</sup>. Cet argument est tout particulièrement défendu par Epstein, qui souligne le rôle fondamental que jouent la comptabilité et le contrôle de gestion dans la prise de décision écologique, par l'identification et la mesure des coûts engendrés par les impacts environnementaux (Epstein, 1996)<sup>65</sup>. Nous considérons ce fait fondamental même s'il traduit tout simplement le fait que les entreprises qui agissent le plus efficacement sur leurs coûts environnementaux sont bien évidemment celles qui ont d'une part, conscience de leur existence et de leur importance, et d'autre part qui en ont une bonne compréhension.

Il reste que la notion principalement évoquée comme étant à la source des activités environnementales est la perception des « parties prenantes » que nous présentons dans la partie suivante.

## 2.3 La prise en compte des parties prenantes

### 2.3.1 L'extension du concept de parties prenantes

#### 2.3.1.1 Définition

Dans le passé, les politiques industrielles étaient principalement basées sur les attentes des actionnaires et investisseurs. Au cours du temps et de l'évolution des exigences environnementales et sociales de la société, la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (les « stake-holders ») a évolué, le rôle de ces dernières s'étant même transformé.

Nous précisons que les parties prenantes sont composées de tout « *individu ou groupe pouvant affecté ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs* » [AFNOR, 2004]<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Petites et Moyennes Entreprises selon les critères de la Commission Européenne.

<sup>64</sup> Il faut entendre ici, qui entraîne une meilleure performance environnementale pour l'entreprise.

<sup>65</sup> Epstein, M.J., Measuring Corporate Environmental Performance: best practices for costing and managing an effective environmental strategy. Burr Ridge, Irwin Professional Publishing and Institute of Management Accountants, 1996.

<sup>66</sup> Dans cette perspective, les parties prenantes sont constituées de deux groupes :

- internes (actionnaires, employés, syndicats...);
- externes (clients, concurrents, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, médias, agences de rating...) [Baret 2005].

La littérature descriptive des parties prenantes est conséquente et nous avons par son intermédiaire identifié les contraintes environnementales suivantes comme étant les principales [Freeman, 1983], [Baret, 2005], [Capron, 2004], [Gray, 2001], [Hoffman, 2000].

### 2.3.1.2 Les principales parties prenantes de l'entreprise

Les « lois et réglementations », qu'elles soient internationales, communautaires, nationales ou régionales, s'imposent directement à l'entreprise. Les organisations les plus avancées cherchent d'ailleurs à s'organiser en groupements d'entreprises afin d'agir en amont de celles-ci, à travers des stratégies de lobbying ou de mises en place de démarches volontaires.

Les « clients » et les « consommateurs » peuvent avoir des attentes variées en termes environnementaux, mais il est clair, que les caractéristiques écologiques d'un produit ne peuvent que très rarement être dissociées de ses caractéristiques économiques lors d'un argumentaire de vente.

Les « partenaires et sous-traitants » doivent être, dans le cadre de politiques de management de la « supply chain<sup>67</sup> », associés aux démarches environnementales afin de garantir la meilleure efficacité tout au long de la chaîne logistique.

Les « employés » et les « syndicats » sont des observateurs privilégiés des politiques environnementales menées par l'entreprise. Ils sont directement touchés par ces dernières.

Les « groupes environnementaux » tels les ONG (Organisations Non Gouvernementales), reflètent la préoccupation du public, se font de plus en plus entendre et surtout, ont accès à de plus en plus d'informations.

Les « riverains » et d'une manière plus générale, le « public », peuvent être affectés par des nuisances provoquées par l'activité industrielle. Ils peuvent saisir les autorités pour faire valoir leurs droits.

Il est à noter que la « communauté scientifique » et les experts qui la composent ont une influence sur la perception qu'a la société des problèmes environnementaux. Les groupes écologiques s'attachent notamment à cette vision et les réglementations peuvent être dimensionnées en fonction de cela. Ceci est d'autant plus vrai pour des problèmes mondiaux pouvant aboutir à des accords marquant une volonté commune de relever ces défis.

Les « agences de notations » doivent évaluer les perspectives d'évolution des organisations que ce soit en termes financiers (solvabilité, rentabilité), sociaux ou environnementaux. Les notes générées peuvent être utilisées par divers agents, dont les principaux sont les créanciers et actionnaires potentiels. A travers la mise en place de critères spécifiques (responsables par exemple), elles peuvent également influencer le comportement des entreprises.

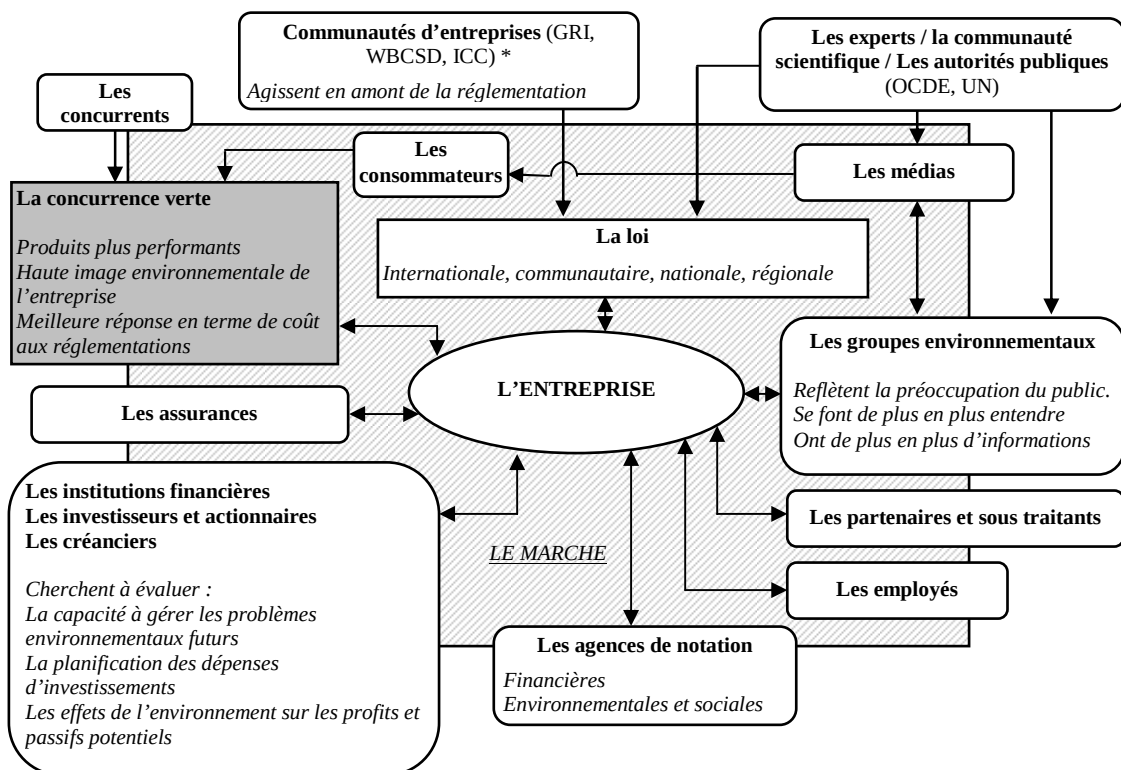
---

<sup>67</sup> La notion de "Supply Chain" intègre les flux des matières, des fonds monétaires et d'informations associés, à travers le processus logistique (allant de l'approvisionnement en matières premières à la livraison du client final).

Finalement, « *les institutions financières et les investisseurs* » (actionnaires) cherchent à évaluer la capacité qu'a l'entreprise à gérer les problèmes environnementaux futurs ainsi que la planification des dépenses d'investissements y étant liées, mais surtout à estimer les effets qu'ont les contraintes environnementales sur les profits et passifs potentiels de l'entreprise.

Tous ces enjeux environnementaux font que l'entreprise s'inscrit aujourd'hui dans une « *concurrence verte* » composée de nombreuses caractéristiques (performance environnementale des produits, « *propreté* » des processus industriels, image environnementale de l'entreprise, réponse en termes de coûts aux réglementations, etc.).

Le schéma suivant, non exhaustif, offre une synthèse de ces interrelations (Figure 8).



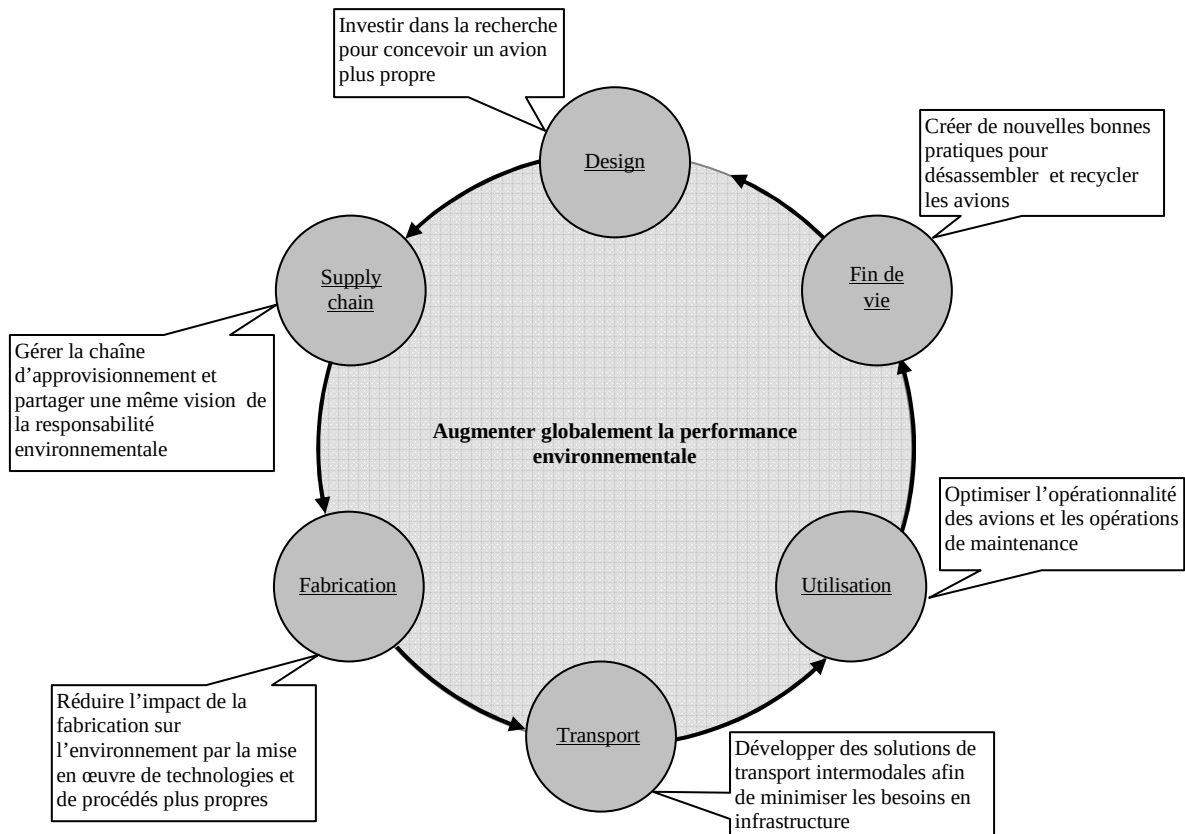
\*GRI : Global Reporting Initiative<sup>68</sup>, ICC : International Chamber of Commerce<sup>69</sup>

Figure 8 – L'entreprise, les parties prenantes et les contraintes environnementales

Nous précisons, que la performance environnementale globale n'est pas le seul fait de l'entreprise, mais est la résultante de la somme des performances individuelles réalisées à chaque étape du cycle de vie du produit. Le schéma suivant (Figure 9) illustre les étapes à prendre en compte pour améliorer globalement la performance environnementale.

<sup>68</sup> Créée en 1997, la GRI regroupe des entreprises, des ONG et des représentants des gouvernements. Sa mission est de définir un cadre de travail applicable à l'échelle mondiale pour permettre aux entreprises de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales sociales et sociétales (Source : <http://www.globalreporting.org>).

<sup>69</sup> L'ICC (International Chamber of Commerce) se déclare, en tant que porte-parole des entreprises, défenseur de la mondialisation de l'économie, moteur de la croissance, de l'emploi et de la prospérité (Source : <http://www.iccwbo.org>).



Source [AIRBUS]

Figure 9 – Les étapes du cycle de vie contribuant à la performance environnementale (exemple aéronautique)

### 2.3.2 La prise en compte des parties prenantes

Nous choisissons dans cette partie d'utiliser la théorie développée par Freeman [Freeman, 1983] pour illustrer les approches qui ont été développées afin d'intégrer les parties prenantes dans les stratégies de l'entreprise.

Freeman part du principe qu'un ensemble d'acteurs externes à l'entreprise, peut par son influence, expliquer la prise de décision interne à l'entreprise. L'objectif est alors d'utiliser le concept de partie prenante dans les processus de formulation des stratégies.

En ce sens, il est nécessaire pour l'organisation de bien identifier le groupe des parties prenantes desquelles elle est dépendante pour assurer sa pérennité. Des outils, tels que des grilles d'évaluation, permettent ensuite de bien comprendre les besoins de chacun des acteurs, mais aussi d'estimer à travers des notations, leur influence stratégique ou politique sur l'entreprise. Finalement, cette dernière alloue des ressources pour répondre aux attentes des parties prenantes, sur la base de l'importance relative de celles-ci.

Cette théorie est tout particulièrement applicable à la gestion de l'environnement. L'objectif est alors de pérenniser le développement de l'entreprise, en s'assurant que les attentes

environnementales des parties prenantes sont bien prises en compte à leur juste valeur lors du dimensionnement des politiques et stratégies.

## 2.4 L'environnement, la création de valeur et la notion d'éco efficacité

### 2.4.1 La création de valeur financière

#### 2.4.1.1 La création de valeur comme finalité de l'entreprise

La valorisation des politiques et stratégies pour une entreprise, doit se traduire dans les faits par de la création de valeur. Cette dernière est d'ailleurs beaucoup plus qu'un effet découlant d'autres objectifs : créer de la valeur est la finalité même de l'entreprise puisque c'est ce qui pérennise son activité et permet son développement. Pour une entreprise cotée, la valeur de l'entreprise sera suivie par l'intermédiaire du cours de l'action, sinon, ce sont les résultats nets et bénéfices dégagés qui seront observés [Vernimmen, 2002].

Pour l'entreprise, créer de la valeur revient à être capable de réaliser des investissements dont le taux de rentabilité dégagé est supérieur au taux de rentabilité exigé compte tenu du risque. Ce dernier s'exprime à travers la notion de « coût du capital » (WACC : Weighted Average Capital Cost)<sup>70</sup>. Pour simplifier, cette notion provient du fait que les ressources de financement de l'entreprise (capitaux propres et endettement) ne sont pas gratuites<sup>71</sup>. Le coût du capital est généralement utilisé comme taux d'actualisation dans les calculs de rentabilité des investissements (le risque du projet d'investissement ne doit alors pas être différent du risque de l'entreprise). Il est donc utilisé pour la sélection de ces derniers [Vernimmen, 2002].

Celle-ci se fait classiquement à travers des outils d'analyse financière. Nous présentons très brièvement les trois plus courants.

#### 2.4.1.2 Les outils d'analyse

La « Valeur Actualisée Nette » (VAN) d'un projet est la différence entre la valeur actualisée des flux qu'il dégage et l'investissement de départ (Équation 2)

$$VAN = \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i} - I_0$$

$F_i$  = flux de trésorerie générés par l'investissement  
 $t$  = taux d'actualisation requis (coût du capital)  
 $i$  = année  
 $I_0$  = investissement de départ

Équation 2 – Calcul de la Valeur Actualisée Nette d'un projet

Si la valeur actuelle nette d'un projet d'investissement est positive, les flux de ce projet en valeur d'aujourd'hui sont supérieurs à l'investissement en cash qu'il nécessite : il mérite donc,

<sup>70</sup> Le coût du capital est le taux de rentabilité minimum que doivent dégager les investissements de l'entreprise pour que celle-ci puisse satisfaire les exigences de rentabilité des actionnaires et des créanciers. C'est aussi le taux auquel sont actualisés les flux de trésorerie disponible pour le calcul de l'actif économique. Il dépend du risque de ce dernier.

<sup>71</sup> Les capitaux propres ne sont pas gratuits puisque les apporteurs auraient pu placer leurs capitaux, par exemple en achetant des actions. Le manque à gagner représente le coût des capitaux propres.



d'un point de vue financier d'être entrepris. Si, en revanche, l'investissement de départ est supérieur à la valeur actuelle des flux futurs, le projet doit être abandonné sous peine de détruire de la valeur.

Le « Taux de Rentabilité Interne » (TRI) d'un investissement est le taux d'actualisation qui annule sa valeur actuelle nette. On utilise alors la formule de calcul de la VAN en changeant l'inconnue : on cherche en effet le taux  $t$  tel que  $VAN = 0$ .

$$\text{Le TRI est la valeur de } t \text{ qui satisfait : } \sum_{i=1}^n \frac{F_i}{(1+t)^i} = I_0$$

### Équation 3 – Calcul du Taux de Rentabilité Interne

Enfin, le « délai de récupération » (Pay-back ratio) est le temps nécessaire à la récupération de l'investissement. Celui-ci peut être actualisé ou non.

Il reste à noter que les actionnaires et créanciers cherchent à mesurer comment l'entreprise est capable de créer de la valeur, afin de maximiser leurs futurs dividendes et créances. L'analyse financière<sup>72</sup> est l'outil principalement utilisé et même si les motivations finales des créanciers et des actionnaires sont différentes, les techniques utilisées sont les mêmes, pour la simple et bonne raison qu'une entreprise qui crée de la valeur est solvable. Pour terminer, Il existe des organismes spécialisés dans ce type d'analyse qui délivrent une note (le rating) reflétant la qualité de la signature de l'emprunteur. Les sociétés de notations les plus reconnues sont Moody's, standard & Poor's et Fitch.

Nous nous interrogeons par la suite sur la capacité des méthodes classiques d'analyses financières à s'appliquer aux décisions environnementales.

## 2.4.2 L'environnement et la création de valeur

### 2.4.2.1 La valeur environnementale et financière

Il est en premier lieu nécessaire de bien distinguer :

- La création de valeur environnementale.
- La contribution de l'environnement à la création de valeur financière.

La valeur environnementale n'est pas aisément intégrable dans le management quotidien d'une entreprise. Associée à un projet ou à un investissement, elle est directement liée à la différence entre la situation avant et après réalisation de celui-ci. La valeur environnementale est donc

<sup>72</sup> Une analyse financière est planifiée selon quatre étapes :  
 La sécrétion de richesse (évolution de l'activité, étude de la formation des marges, etc.)  
 La Nécessité des investissements (immobilisations, BFR : Besoin en Fond de Roulement, etc.)  
 ... qui doivent être financés (par autofinancement, capitaux propres ou endettement bancaire et financier)  
 ... et être suffisamment rentables (rentabilité économique et rentabilité des capitaux propres)

initialement basée sur une quantification physique des impacts environnementaux. La question de la traduction de la diminution des impacts environnementaux sous une forme monétaire se pose alors pour l'estimation de la valeur environnementale d'une action de préservation de l'environnement. L'intégration ou non des coûts externes, avec tous les problèmes que cela entraîne, doit alors également être étudiée, [Antheaume, 1999]<sup>73</sup>.

#### 2.4.2.2 Prendre en compte l'impact de l'environnement sur la création de valeur financière

L'évaluation de la contribution des actions de préservation de l'environnement à la création de valeur financière est en revanche supportée par une théorie plus solide, même si la mise en pratique s'avère compliquée. De nombreux auteurs la décrivent comme un ensemble d'effets primaires et secondaires pouvant être catégorisés. Atkinson et al. (1997)<sup>74</sup> proposent ainsi d'intégrer effets primaires (bénéfices ou dépenses se rapportant au procédé, variations de coûts non prévus, bénéfices et dépenses par rapport au produit, etc.), effets secondaires non financiers (pourcentage de réduction de l'impact par rapport à la situation antérieure, efficacité de la technologie environnementale) et effets secondaires difficiles à estimer (acceptation et motivation des employés, gain en savoir-faire technologique, gain en qualification des employés, sécurité des employés, etc.). Le schéma suivant présente une traduction de cette vision (Figure 10).

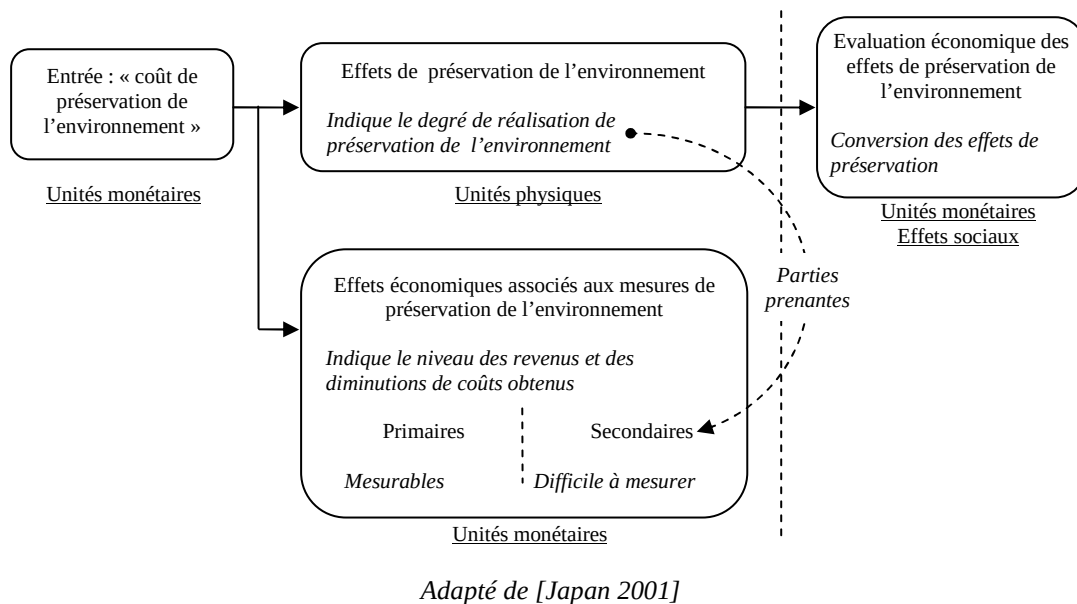


Figure 10 – les effets de la préservation environnementale et la création de valeur financière

Il reste que les nombreux effets difficiles à quantifier (image, coûts évités, bien être, etc.), qui conduisent à moyen et long termes à de la création de valeur, ne sont généralement pas intégrés dans les analyses financières pourtant destinées à traduire la création de valeur qu'un investissement va générer. La question de la prise en compte de l'amélioration de la

<sup>73</sup> Antheaume montre dans son étude que les impacts environnementaux de produits, procédés ou entreprises ne peuvent être comparés sur la base de leurs coûts externes, car ceux-ci n'en offrent pas une traduction acceptable.

<sup>74</sup> Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, J.B., A stakeholder approach to strategic performance measurement, Sloan management review, Spring 25-37, 1997.

performance sociale et environnementale de l'entreprise, qui conduit de manière effective à des réactions de la part des parties prenantes qui sont source de création de valeur [Epstein ; Roy, 2001] est donc primordiale. Il faut alors adapter les techniques d'évaluation pour ce type d'investissement en s'appuyant sur une approche prenant en compte explicitement l'impact environnemental dans une prospective d'aide à la décision.

Ces réflexions nous amènent donc à penser que la valeur environnementale d'un projet doit être évaluée, même sous une forme non monétaire (la notion de performance peut alors intervenir), afin de prendre en compte l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (environnementale et sociale) qui contribue, par l'intermédiaire des réactions des parties prenantes, à créer de la valeur à long terme. Nous précisons finalement qu'une nouvelle fois l'ajustement du taux d'actualisation fait l'objet de controverses puisque la technique d'actualisation en tant que telle dévalorise le futur et peut entraîner une relation conflictuelle avec ce dernier objectif [Gray, 2001], (Seidel 1994)<sup>75</sup>, [Dreschler, 2002]. Ceci pointe un peu plus la possible inadéquation des techniques d'évaluations financières appliquées aux décisions environnementales, si celles-ci ne sont pas au moins adaptées, sinon totalement revues. Dans certains cas, l'analyse financière n'est, en outre pas utilisée pour la prise de décision environnementale, du fait de cette inadaptation à traduire ces enjeux. Ceci est principalement le cas pour les décisions liées à la conformité réglementaire, mais également volontaires [Epstein et al., 1997]. Les entreprises font alors confiance à la notion de création de valeur intangible à long terme. Nous sommes dans ce cas en présence de la poursuite stratégique d'une logique coût-bénéfice, sans que cette dernière soit rattachée à une analyse financière poussée.

### **2.4.3 L'éco-efficacité, créer plus de valeur avec moins d'impact**

#### **2.4.3.1 Principes et origines**

La notion d'éco-efficacité<sup>76</sup> est avancée par certains comme la notion pouvant répondre à la problématique de prise en compte conjointe des aspects économiques et environnementaux que nous avons évoquée dans la partie précédente. Nous nous attachons à décrire brièvement ce concept.

La mise en application de l'éco-efficacité gravite essentiellement autour de la recherche de l'optimisation de l'usage des ressources disponibles dans les systèmes de production et, depuis les années 1990, cette approche connaît un développement rapide sur le plan institutionnel en relation avec la promotion de l'écologie industrielle<sup>77</sup> [kabongo, 2004], [Christophe, 1989].

<sup>75</sup> Seidel, E., Nachhaltiges Wirtschaften und fristigkeit des ökonolmischen Kalhüls, 1994.

<sup>76</sup> La notion d'éco-efficacité peut être rapprochée de celle de l'efficacité qui mesure qualitativement les résultats d'une action. L'efficacité met en jeu le rapport entre résultats et ressources employées, tandis que l'efficacité compare les résultats obtenus aux objectifs fixés. Dans notre cas, l'éco-efficacité pourrait aussi être qualifiée d'efficacité environnementale (amélioration maximale atteinte en mobilisant un minimum de ressource).

<sup>77</sup> L'Ecologie Industrielle est un concept qui intègre l'analyse des flux de matière et d'énergie, la réutilisation de ces flux, la restructuration des modes de production, l'échange de résidus entre différentes entreprises et pour plusieurs produits.

Le WBCSD, qui est à l'origine du développement et de la promotion de l'éco-efficacité (*eco-efficiency*) la définit comme une philosophie de management qui encourage les entreprises à rechercher l'amélioration environnementale qui induit en parallèle des bénéfices économiques. L'accent est mis sur les besoins en innovation et donc sur la nécessaire croissance et compétitivité. C'est pourquoi, l'atteinte de l'éco-efficacité se fait en délivrant des biens et services compétitifs en terme de prix, qui satisfont les besoins humains et qui améliorent la qualité de vie, tout en réduisant progressivement les impacts écologiques et les consommations de ressources sur le cycle de vie à un niveau au moins en conformité avec les capacités de la terre en terme de disponibilité des ressources et d'absorption des pollutions. Le WBCSD affirme que l'éco-efficacité, c'est « créer plus de valeur avec moins d'impact » [WBCSD, 2000].

#### 2.4.3.2 Objectifs et définitions

Trois principaux objectifs sont intégrés :

- Réduire la consommation des ressources<sup>78</sup>.
- Réduire les impacts sur la nature<sup>79</sup>.
- Améliorer le produit ou la valeur du service<sup>80</sup>.

L'éco-efficacité peut être résumée par la formule suivante (Équation 4) :

$$\text{Eco-efficacité} = \frac{\text{valeur du produit}}{\text{impact environnemental}} \quad \text{Avec :} \quad \text{Valeur du produit} = \text{masse, volume ou nombre de produits vendus}$$

[Janin, 2000]

#### Équation 4 – Eco-efficacité d'un produit

Il est alors question de pourcentage d'efficacité pour mesurer l'éco-efficacité et un produit présentant une éco-efficacité proche de 100% peut être produit en large quantité, indéfiniment, avec peu d'impacts sur l'environnement.

En général, référence est faite au facteur par lequel il est nécessaire de réduire l'intensité de production ou d'augmenter la productivité pour atteindre un niveau durable de développement et réduire d'un certain pourcentage les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie. Weizsäcker et al. [Weizsäcker et al., 2002] affirment ainsi en s'appuyant sur cinquante exemples technologiques, qu'il est globalement possible de multiplier par quatre la productivité des richesses (générer deux fois plus de bien-être tout en consommant deux fois moins de ressources). Une nouvelle fois, l'importance du rôle des gouvernements pour rendre profitable la productivité des ressources est soulignée. La promotion de l'éco-efficacité peut se

<sup>78</sup> Cela inclut minimiser l'utilisation de l'énergie, des matières, de l'eau et de la terre, augmenter la recyclabilité et refermer la boucle des matières.

<sup>79</sup> La minimisation des émissions atmosphériques, des rejets aqueux, des déchets générés, de la dispersion des substances dangereuses et de l'exploitation durable des ressources renouvelables est alors recherchée.

<sup>80</sup> Cela signifie procurer plus de bénéfices aux consommateurs par l'intermédiaire des fonctions, de la flexibilité et de la modularité du produit, fournir un service supplémentaire et se concentrer sur la vente de fonctionnalité que les consommateurs recherchent vraiment.

faire par l'incitation aux comportements vertueux tout en mettant la pression sur les autres, notamment par l'intermédiaire des marchés en plaçant judicieusement des leviers. Les auteurs parlent alors d'un éco-capitalisme basé sur huit principes<sup>81</sup>, dont l'un d'eux est le rétablissement de la vérité des prix.

La notion d'éco-efficacité n'intègre cependant que deux des trois piliers du développement durable. Nous allons tenter dans la partie suivante de percevoir comment le concept du développement durable fut retranscrit dans les entreprises.

## **2.5 Responsabilité sociale de l'entreprise et triple bottom line : l'intégration du développement durable dans l'entreprise**

### **2.5.1 La responsabilité sociale d'entreprise**

#### **2.5.1.1 Définir la responsabilité d'entreprise**

Comme nous l'avons vu, le concept de développement durable est défini et s'applique au niveau de la société dans son ensemble. Les entreprises se sont de leur côté également approprié ce concept, au moins au niveau de leur communication, même si le vocabulaire est très disparate. Des organisations évoquent la recherche d'une croissance soutenable, d'autres d'une triple performance et certaines cherchent simplement à dissocier la croissance économique de l'augmentation des impacts environnementaux.

Une transcription littéraire de la définition retenue du développement durable (1.6.1 – p35) correspondrait pour une entreprise à adopter un développement « *qui répond aujourd'hui aux besoins de ses parties prenantes sans compromettre sa capacité à y répondre dans le futur* ». Cet exercice démontre de manière quelque peu absurde que le concept n'est pas transposable directement à une organisation privée. Le développement durable reste une problématique planétaire à laquelle l'entreprise peut contribuer en découplant croissance économique et impacts environnementaux.

Le consensus qui s'est finalement dégagé est à rapprocher du concept de gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) qui est défini comme « *l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes* ». Il s'agit de la notion de « *responsabilité sociale de l'entreprise* » [Capron, 2004].

L'entreprise responsable est un concept des nations unies reconnaissant que les entreprises ont un rôle à jouer dans l'obtention d'un développement durable et cette notion s'est développée depuis les années 1990, dans un contexte de mondialisation et de

---

<sup>81</sup> Choisir dès le départ le moyen le moins cher d'économiser les ressources ; investir dans l'économie des ressources chaque fois que cela revient moins cher que d'en extraire de nouvelles ; créer un marché pour les ressources économisées ; imposer la vérité des prix ; encourager et monétariser la concurrence entre les options avec des règles du jeu identiques pour toutes ; récompenser le comportement recherché et non son contraire ; taxer ce qui est indésirable et non le contraire ; se débarrasser prématurément des machines inefficaces pour les remplacer par d'autres.

déréglementation de l'activité économique dans lequel les entreprises se trouvent bien souvent en première ligne face aux revendications citoyennes. En revenant à une définition simple, « être responsable » signifie, assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en répondre. La notion de responsabilité est alors fondée sur le droit de regard des diverses parties prenantes et les enjeux se formulent en termes de transparence, de risque et de réputation [Capron, 2004].

Il est à noter qu'en parallèle, l'apparition d'Investissements Socialement Responsables (ISR) semble traduire la naissance d'une certaine responsabilité des actionnaires. Nous reviendrons sur ce concept par la suite (3.5.1.1 – p89).

### 2.5.1.2 Quelle réalité derrière la responsabilité d'entreprise

Capron et al. [Capron, 2004], avancent deux hypothèses en matière de responsabilité sociale de l'entreprise :

- La première est que la responsabilité sociale de l'entreprise serait un effet de mode lié à une approche marketing et à des stratégies destinées à éviter de nouvelles réglementations publiques par une promesse d'autorégulation.
- La deuxième correspond à une vision de la responsabilité de l'entreprise comme un engagement sincère pouvant entraîner un changement de nature de la firme et du système capitaliste. L'intérêt bien compris des entreprises, de leurs dirigeants et de leurs actionnaires serait alors de mieux respecter l'environnement, les clients, les salariés.

Les auteurs ne tranchent finalement pas et considèrent ces deux perspectives comme étant dans le champ du possible « *rien n'étant écrit et tout étant à construire* ».

Dans notre étude, nous soutenons l'hypothèse qu'aujourd'hui les entreprises ont effectivement évolué dans leur gestion du développement, passant de la recherche quasi-exclusive du profit et de la performance économique, à un développement prenant en considération les performances sociales et environnementales de son activité. Nous jugeons dès lors qu'il existe un juste milieu entre la vision de Friedman [Friedman, 1970] qui affirmait que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise était d'augmenter ses profits et la recherche désintéressée d'un développement responsable.

Nous considérons finalement que l'amélioration des performances environnementales et sociales n'est pas nécessairement incompatible avec la recherche de la rentabilité à laquelle est soumise l'entreprise pour son développement (une entreprise ne pourra mener des projets socialement responsables sans capacité de financement). Nous tentons de préciser cette vision dans la partie suivante qui présente le concept de « *triple bottom line* ».

## 2.5.2 Le triple bottom line

Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit également par l'idée de « Triple Bottom Line » (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles [Capron, 2004] :

- Environnemental. C'est alors la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes qui est observée<sup>82</sup>.
- Social. Les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sont évaluées pour l'ensemble de ses parties prenantes<sup>83</sup>.
- Economique. La performance financière « classique » est complétée par d'autres paramètres<sup>84</sup>.

Nous nous basons sur la notion de « *triple bottom line* » telle qu'elle fut initiée par Elkington [Elkington, 1997], dans laquelle les trois résultats composés de la prospérité économique, de la qualité environnementale et la justice sociale, sont liés entre eux, sont interdépendants et en partie en conflit. L'auteur considère ainsi que « *les entreprises capables de fournir à leurs parties prenantes une vision claire du futur qu'ils partagent et, en l'espèce, de leur démontrer leur capacité à obtenir de meilleurs résultats que leurs concurrents relativement à leur triple performance, seront mieux armées pour gagner les cœurs et les esprits, et par la même occasion de l'argent* »<sup>85</sup>.

### 2.5.2.1 Les différentes approches de gestion de la triple performance

Elkington propose en outre que puisque l'observation simultanée des trois piliers du développement n'est pas aisée, l'intégration partielle présente des avantages. Trois types de liens correspondant à trois orientations stratégiques, peuvent alors être observés séparément : le « *Business case* », le « *Human case* » et le « *green case* » (Hockerts, 1996)<sup>86</sup>, [Biecker et al., 2002]. Ces trois approches sont présentées dans le schéma suivant (Figure 11).

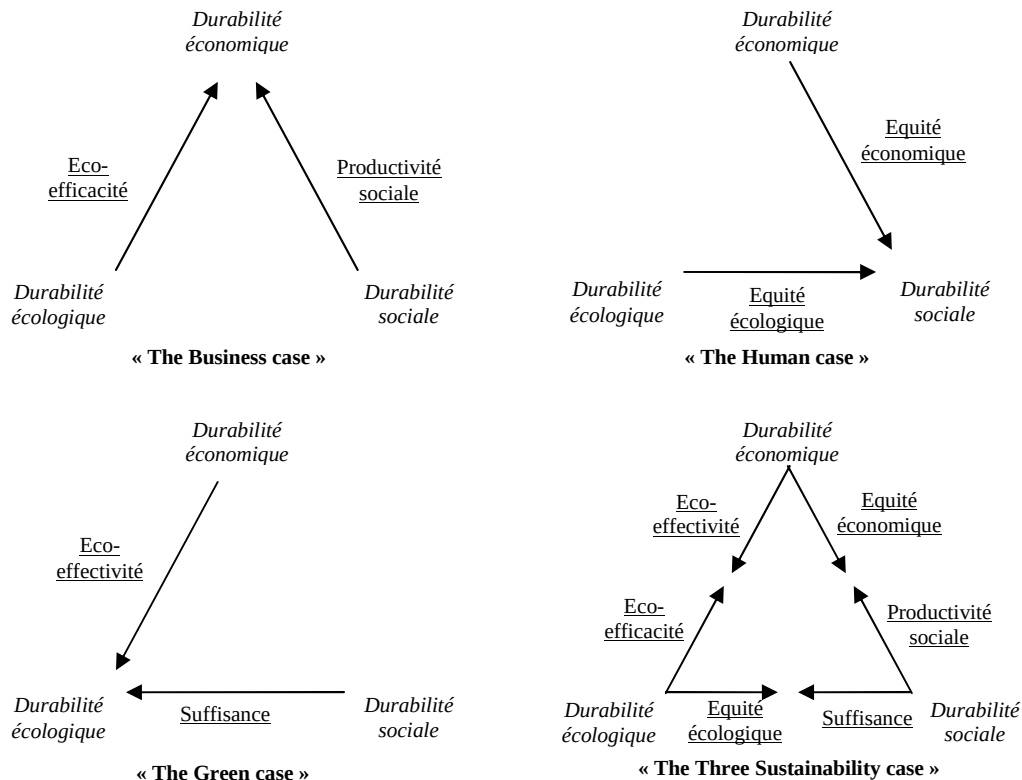
<sup>82</sup> Les impacts de l'entreprise et de ses produits sont analysés en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes, etc.

<sup>83</sup> Composées des employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et de la société en général.

<sup>84</sup> Tels que la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ses parties prenantes, le respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...), etc.

<sup>85</sup> Traduction proposée pour « *Companies able to engage their stakeholders with a clear vision of their shared future and, in the process, to outperform their competitors against the triple bottom line will be much better placed to win people's hearts and minds – along with their money* ».

<sup>86</sup> Hockerts, K., The SusTainAbility Radar (STAR), a step towards Corporate Sustainability Accounting, Discussion paper, The New Economics Foundation, London.



Adapté de [Hockerts, 1996]

Figure 11 – Les approches stratégiques du « triple bottom line »

Les trois types de liens qui peuvent être dérivés du triple bottom line sont donc les suivants. En premier lieu, l'entreprise peut se demander comment la durabilité écologique ou sociale (*ecological or social sustainability*) peut contribuer à la durabilité économique (*economic sustainability*). Cette approche est considérée comme constituant le « business case » qui requiert des stratégies d'éco-efficacité (*Eco-efficiency*) et de productivité sociale (*Social Productivity*). Inversement, il est possible de se poser la question de la contribution des durabilités économique et écologique à la durabilité sociale et celle de la contribution des durabilités économique et sociale à la durabilité écologique, ce qui constitue les « human » et « green » cases.

Il est clair que les entreprises qui ont ce type de réflexion orientent leur stratégie vers une approche intégrant le capital humain et le capital social comme facteurs de création de valeur, même si certaines s'interrogent également relativement aux autres cas. Nous qualifions donc ces organisations comme représentatives d'une gestion de leur triple performance basée sur une stratégie de type « business case ». L'analyse bibliographique effectuée dans cette partie a en outre tendance à démontrer que ces entreprises qui intègrent réellement et transversalement cette approche, sont parmi les plus avancées et peuvent être vues comme mettant en œuvre les « meilleures pratiques ».



## 2.6 Conclusions

En liaison avec les évolutions des attentes exprimées par la société, le poids des réglementations environnementales s'est accru. Cela s'est traduit par une intégration progressive par les entreprises de la problématique environnementale qui fut à la source de la naissance de différentes activités et de différents comportements de protection de l'environnement.

La gestion de l'environnement est ainsi de plus en plus considérée comme un paramètre stratégique du développement des entreprises. La triple performance de ces dernières est aujourd'hui observée par les parties prenantes et les entreprises les plus en avance ont intégrées leurs démarches environnementales et sociales dans une perspective de création de valeur.

Cette création de valeur possède cependant une forte connotation de long terme, notamment lorsque cette dernière s'effectue par l'intermédiaire de la perception par les parties prenantes de l'activité environnementale de l'entreprise. Les marchés peuvent en outre prendre du temps pour traduire de manière effective les attentes de la société et les signaux peuvent aussi ne pas être perceptibles aisément par les organisations.

Parmi les stratégies qui semblent permettre de créer de la valeur par l'action environnementale, les activités de prévention des pollutions occupent une place prépondérante. Ces dernières peuvent être rapprochées des politiques d'éco-efficacité dont les objectifs doivent permettre de contribuer à l'amélioration conjointe des performances environnementale et économique.

Nous cherchons, dans la partie suivante, à savoir si d'une manière générale, l'amélioration de la performance environnementale induit une augmentation de la performance économique et si des conditions nécessaires à cette relation peuvent être déterminées. Pour cela, nous effectuons une revue des théories formulées dans ce cadre et nous les confrontons aux résultats des études empiriques visant à les tester.