

LES OUTILS D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE : AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Angèle DOHOU-RENAUD

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche

Laboratoire CEREGE

Institut d'Administration des Entreprises

20, rue Guillaume VII Le Troubadour

BP 639 86022 POITIERS

angele.dohou@orange.fr

Résumé :

La performance environnementale est un sujet d'actualité pour les chercheurs en sciences de gestion. Elle constitue également l'une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Pour évaluer cette performance, ceux-ci sont de plus en plus nombreux à mettre en place des outils de gestion préconisés par les normes ISO 14000, tels que les audits et les indicateurs environnementaux. Depuis la loi NRE, ce phénomène prend de l'ampleur. Il convient alors de s'interroger sur le rôle de ces outils dans les entreprises : ces outils répondent-ils à de réels besoins organisationnels ? Ou sont-ils utilisés pour promouvoir l'image des entreprises face à des contraintes institutionnelles de plus en plus fortes ? Cet article tente de répondre à ces questions en mobilisant les théories du néo-institutionnalisme et des parties prenantes à partir d'une étude exploratoire menée auprès de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001.

Mots clés : théorie néo-institutionnelle, légitimité sociale, performance environnementale, stakeholders environnementaux, système de management environnemental.

INTRODUCTION

Longtemps considérée comme un problème technique, concernant une fonction spécialisée, la question de la réduction des impacts environnementaux apparaît de plus en plus comme une responsabilité collective, devant être assumée dans la gestion quotidienne des entreprises (Boiral, 2006a, p. 447). Cette prise de conscience se traduit en pratique par la mise en œuvre de systèmes de management environnemental (SME), dont la norme ISO 14001 constitue un modèle de référence. Depuis une dizaine d'années, l'engouement des entreprises pour cette norme se révèle être l'un des phénomènes les plus significatifs parmi l'ensemble des initiatives en matière de protection de l'environnement et de développement durable (Reverdy, 2005, p. 97). En effet, la norme ISO 14001 (2004) invite les entreprises à se doter de SME dans le but d'améliorer leur performance environnementale : « un système de ce type permet à un organisme de développer une politique environnementale, d'établir des objectifs et processus pour respecter les engagements de sa politique, de prendre des actions nécessaires pour améliorer sa performance ».

Selon Desmazes et Lafontaine (2007, p. 2), l'évaluation de la performance environnementale nécessite la mise en œuvre d'outils plus ou moins innovants (regroupés sous le vocable de comptabilité environnementale) : les comptes verts, l'écobilan, le tableau de bord vert, les budgets environnementaux, les coûts externes environnementaux, etc. Ces outils permettent de produire et de communiquer des informations sur les impacts environnementaux des entreprises et sur les mesures prises pour limiter la raréfaction des ressources naturelles. Parmi ces outils, les audits et les indicateurs environnementaux sont de plus en plus utilisés par les entreprises car, recommandés par les normes ISO, ils permettraient aux dirigeants « d'évaluer le niveau de performance environnementale [de leur entreprise] et d'identifier les points éventuels à améliorer. » (ISO 14031, 1999, p. 5). Mais qu'en est-il en réalité ? Ces outils sont-ils réellement utilisés pour améliorer la performance environnementale des entreprises ? Ou sont-ils conçus pour représenter un « mythe rationnel » (au sens de Meyer et Rowan, 1977) dans le but de répondre à des pressions institutionnelles dans une logique de légitimité sociale ? Autant de questions auxquelles nous tentons de répondre dans cet article.

Le but de cette recherche est de comprendre les motivations à l'origine de l'adoption de ces outils de mesure (les audits et les indicateurs environnementaux) et d'analyser comment ceux-ci sont actuellement utilisés dans les entreprises. Pour guider notre réflexion, deux cadres théoriques sont mobilisés (la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes) et une étude exploratoire est menée auprès de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001.

1/ LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, DEFINITION DE L'OBJET DE L'ETUDE

Cette première partie présente l'objet de notre étude ainsi qu'une brève revue de la littérature sur les outils de mesure de la performance environnementale.

1.1/ Le concept de performance environnementale

La performance a toujours été un concept ambigu. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs ont tenté de la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et *al.*1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, etc.) et plus récemment cette notion a connu un regain d'usage avec l'apparition des concepts tels que la RSE et les parties prenantes. La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grande partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives (Janicot, 2007, p. 50). Dans le domaine du management environnemental, elle se définit comme : « les résultats mesurables du système de management environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux. » (Norme ISO 14031, 1999, p. 2). La performance est donc contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la politique environnementale qui est par définition unique. En effet, cette politique tient compte de la mission, des valeurs, des conditions locales et régionales propres à chaque entreprise ainsi que des exigences de ses parties prenantes (Gendron, 2004, p. 104).

Pour Henri et Giasson (2006), la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes (*cf.* tableau 1) qui ferait émerger quatre dimensions : l'amélioration des produits et processus ; les relations avec les parties prenantes ; la conformité réglementaire et les impacts financiers ; et les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise (Henri et Giasson, 2006, p. 28-30). Mais cette approche est critiquée par Caron, Boisvert et Mersereau (2007, p. 5) qui considèrent que dans cette modélisation de la performance, les acteurs sont très peu représentés et que la qualité globale de la performance environnementale est occultée.

Tableau 1: Matrice de la performance environnementale
(Source : Henri et Giasson, 2006)

Axe Interne-Externe Axe Processus-Résultats	Interne	Externe
Processus	Amélioration des produits et processus	Relations avec les parties prenantes
Résultats	Conformité réglementaire et impacts financiers	Impacts environnementaux et image de l'entreprise

Si l'on dépasse le débat sur ce qu'est la performance environnementale, on peut envisager, comme la performance de manière générale, que la performance environnementale n'existe que si elle peut être mesurée. En effet, pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il convient alors d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

1.2/ Les outils de mesure de la performance environnementale

Pour mesurer cette performance, les entreprises qui adoptent un SME selon les normes ISO 14000 mettent en place des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux. La principale différence entre ces deux outils réside dans le fait que les indicateurs permettent une mesure permanente de la performance, tandis que les audits environnementaux sont réalisés de manière périodique afin de vérifier la conformité du système à des exigences bien déterminées. Mais ces deux outils présentent des limites dans l'évaluation de la performance environnementale des entreprises.

1.2.1/ Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux sont des grandeurs, établies à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée (Tyteca, 2002, p.1). Ces indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau de bord environnemental qui les organise de façon synthétique pour un usage interne (Desmazes et Lafontaine, 2007, p. 3).

La norme ISO 14031 regroupe les indicateurs en deux catégories : les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale (ICE). Dans la catégorie des IPE, on trouve deux types d'indicateurs : les indicateurs de performance de management (IPM) qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l'entreprise et les indicateurs de performance opérationnelle (IPO) qui produisent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise. Dans la seconde catégorie, les ICE donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale ou mondiale de l'environnement. Ils permettent de voir le lien entre l'état de l'environnement à un moment donné et les activités de l'entreprise. Ces données peuvent aider l'entreprise à mieux prendre en compte l'impact ou l'impact potentiel de ses aspects environnementaux, et donc faciliter la planification et la mise en œuvre de l'évaluation de la performance environnementale. L'élaboration des ICE incombe généralement aux agences gouvernementales, aux organisations non gouvernementales et aux instituts scientifiques et de recherche, plutôt qu'à des organisations individuelles, qui les utilisent dans le cadre de l'élaboration des normes et réglementations environnementales, ou encore de la communication d'informations au public.

Les indicateurs environnementaux, comme les indicateurs financiers, ne sont pas exempts de critiques. Ils ne peuvent fournir que des informations partielles, car ils produisent une vue simplifiée de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. Prendre conscience de leurs limites et biais spécifiques fait partie de leur interprétation. Ainsi, la mesure de la performance environnementale présente de nombreux défis : les aspects environnementaux sont complexes et souvent difficiles à quantifier, les directives ISO 14000 en vue de la mesure et du rapportage environnementaux sont toujours sujettes à interprétation, la disponibilité et la qualité des données environnementales sont souvent médiocres (Tyteca, 2002, p. 2).

1.2.2/ Les audits environnementaux

L'audit environnemental est un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement (Lafontaine, 1998, p. 888). La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Outre le fait qu'il s'agisse d'une exigence de la norme ISO 14001, l'audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise (Gendron, 2004, p. 209). De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. Dans ce contexte, l'audit vient crédibiliser la gestion environnementale de l'entreprise. Il contribue à la réduction des risques, à l'assurance de la fiabilité des données et est susceptible d'affecter l'image de l'entreprise (Unhee, 1997, cité par Rivière-Giordano, 2007, p. 138).

Cependant, l'audit environnemental fait l'objet de scepticisme. Les cabinets d'audit se sont lancés, timidement, dans la fiabilisation des chiffres (Berland, 2007, p. 44). Rivière-Giordano (2007, p. 142) explique que, malgré les similitudes entre les processus d'audit financier et d'audit environnemental, les comptables manifestent des réticences à s'engager dans cette voie. Elle rajoute, en citant les propos de Quairel (2004), que la prudence des auditeurs [...] traduit bien la distance qui sépare la normalisation des états financiers et l'apparente normalisation des rapports sociétaux. Quant à Gray (2000), il considère que les audits des informations sociales et environnementales apportent une faible valeur ajoutée du fait de l'insuffisante qualité du processus d'audit.

2/ LES FONDEMENTS THEORIQUES ET LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Nous présentons ci-dessous les cadres théoriques et les méthodes de recherche retenus pour comprendre les processus de décision dans les entreprises.

2.1/ Les cadres théoriques mobilisés : la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle

Nous mobilisons la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) ainsi que la théorie néo-institutionnelle des sociologues américains (DiMaggio et Powell, 1983) pour comprendre les raisons qui poussent les entreprises à mettre en place des outils de mesure de leur performance environnementale. Nous ne retenons que ces deux approches car, dans la littérature, les cadres théoriques qui permettent d'analyser la publication d'informations environnementales sont dominées par deux lectures : d'une part, l'approche contractuelle renvoyant aux théories de l'agence et à la théorie des parties prenantes et d'autre part, l'approche sociologique néo-institutionnelle de la légitimité (Janicot, 2007, p. 49).

2.1.1/ La théorie des parties prenantes

Au départ, la théorie des parties prenantes (en anglais *stakeholders*) s'inscrit dans la lignée des travaux sur la responsabilité sociétale des entreprises (Bowen, 1953, Preston et Post, 1975, Carroll, 1979)¹ et du champ *Business and Society*. Par son orientation pragmatique et sa visée managériale, la théorie des parties prenantes a permis de renouveler ces approches, à l'origine normatives (Aggeri et Acquier, 2005, p. 1). La théorie des parties prenantes inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement des actionnaires mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007, p. 35). Contrairement à la théorie néo-classique (Friedman, 1971) dans laquelle le but de l'entreprise est exclusivement lié à la maximisation des profits, et la responsabilité sociétale de l'entreprise ne s'exerce qu'en faveur des actionnaires, la théorie des parties prenantes se veut beaucoup plus exigeante. En effet, cette théorie implique que la tâche des dirigeants n'est plus uniquement de maximiser le profit des actionnaires mais d'atteindre un équilibre équitable entre différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise (Mercier, 1999, p. 62). Ces différents acteurs sont qualifiés de parties prenantes par Freeman (1984, p. 46), c'est-à-dire tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation. C'est d'ailleurs à cet auteur que l'on doit les fondements de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes. Il existe différentes approches de cette théorie : instrumentale, descriptive et normative (Donaldson et Preston, 1995) que Jones et Wicks (1999) regroupent en deux catégories : la théorie empirique fondée sur les perspectives descriptive et instrumentale et la théorie normative fondée sur une vision éthique.

Dans le cadre du management environnemental, c'est la vision instrumentale de la théorie des parties prenantes qui est adoptée et sert de cadre à la quasi-totalité des dispositifs et référentiels de management et de notation de la RSE. Cette approche repose sur l'hypothèse que l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires passe par la mise en œuvre de réponses adaptées aux attentes des parties prenantes. Elle présente la prise en compte des intérêts des parties intéressées comme une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007, p. 37-38). Selon Jones (1995), cité par Damak et Pesqueux (2003, p. 9), cette conception instrumentale stipule que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance... La liste des acteurs pouvant exercer des pressions sur les entreprises est longue. De nombreuses typologies existent dans la littérature, par exemple, Clarkson (1995, p. 106) distingue les parties prenantes volontaires et involontaires, selon qu'elles acceptent d'être exposées à un certain risque ou de subir le risque sans avoir noué de relation avec l'entreprise ; Mitchell et al. (1997) classent les parties prenantes selon trois attributs : l'urgence (l'état d'urgence des demandes), le pouvoir (la capacité à influencer les décisions de l'entreprise) et la légitimité (la reconnaissance sociale).

La littérature de management environnemental propose également différentes typologies de parties prenantes dites « *stakeholders* environnementaux » qui sont très présentes dans l'approche instrumentale (Henriques et Sadorsky, 1999 ; Callens, 2000 ; Marquet-Pondeville,

¹ Cités par Aggeri et Acquier (2005).

2003). Pour en citer un exemple, Marquet-Pondeville (2003, p. 172) identifie dans sa thèse quatre groupes de « *stakeholders* environnementaux » : les *stakeholders* réglementaires qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement ; les *stakeholders* défenseurs de l'environnement qui prennent position pour une meilleure protection de leur environnement (communautés locales, presse, associations pour l'environnement, institutions scientifiques, etc.) ; les *stakeholders* de marché sont des acteurs de marché tels que les clients, les concurrents et les associations professionnelles et enfin les *stakeholders* organisationnels qui ont un lien direct avec la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés).

La théorie des parties prenantes présente cependant des limites au niveau tant de sa mise en œuvre que de ses fondements politiques. Au niveau pragmatique et instrumental, il est illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes (dites représentées)², car la rationalité des dirigeants est limitée par l'urgence des problèmes, les pressions et par les systèmes d'information dont ils disposent. Dans ces conditions, les dirigeants hiérarchisent les attentes et choisissent les acteurs qui compteront pour la définition de leur stratégie (Capron et Quairel, 2007, p. 40). Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. De même, il est utopique de penser que la somme des intérêts des parties prenantes, à supposer que ceux-ci convergent, corresponde à un intérêt général entendu comme intérêt de la société (ibid. p. 42).

2.1.2/ La théorie néo-institutionnelle

Les fondements de la théorie néo-institutionnelle remontent aux textes fondateurs de Meyer et Rowan (1977) puis de DiMaggio et Powell (1983). Cette théorie propose d'analyser les raisons institutionnelles et symboliques qui expliquent l'adoption de pratiques identiques dans les organisations. Pour Meyer et Rowan (1977), l'adoption de structures formelles s'explique par des « mythes » et des « cérémonies » auxquels il faut se conformer, par-delà toute préoccupation d'efficacité économique. Ces structures, plus ou moins dissociées des pratiques réelles, visent avant tout à mettre les organisations en phase avec les attentes de la société. DiMaggio et Powell (1983) identifient trois mécanismes, qu'ils nomment « isomorphismes », permettant de comprendre comment s'exercent véritablement les pressions institutionnelles. L'isomorphisme coercitif s'exerce dans le cadre de rapport de force. Il s'agit de contraintes imposées par l'Etat, des autorités publiques ou privées, voir d'autres organisations en position de force (Saussois, 2007, p. 92) assorties de sanctions. L'isomorphisme normatif s'exerce dans le cadre des milieux professionnels. Ceux-ci orientent les comportements des entreprises en définissant des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires mais n'infligent pas de sanctions ; la formation est l'un des vecteurs les plus importants des contraintes normatives (Capron et Quairel, 2007, p. 44). Enfin, l'isomorphisme mimétique s'exerce en situation de forte incertitude. Les organisations se mettent à imiter le comportement d'autres organisations considérées comme des modèles.

² On reproche souvent à la théorie des parties prenantes de ne pas prendre en compte les intérêts des parties trop faibles pour être représentées.

Dans le domaine de l'environnement, la gestion des entreprises est également soumise à des pressions réglementaires et institutionnelles auxquelles, les entreprises peuvent difficilement se soustraire sans remettre en cause leur légitimité (Bansal et Roth, 2000 ; Hoffman, 1999, Boiral, 2006b). Pour assurer leur légitimité sociale, voire leur survie, les entreprises vont réagir de façon plus ou moins réactive ou proactive, dépendamment de la sensibilité verte des dirigeants, de l'intensité des contraintes externes ou encore du développement de compétences distinctives dans ce domaine (Boiral, 2006b). L'une des réponses largement adoptée par les entreprises face aux pressions est la mise en œuvre d'un SME avec pour référentiel la norme ISO 14001. Selon l'optique néo-institutionnelle, le SME peut représenter une sorte de mythe rationnel au sens de Meyer et Rowan pour les organisations certifiées ISO 14001 (Hatchuel, 1999 ; Boiral et Dostaler, 2004). Les pressions institutionnelles peuvent favoriser l'émergence d'un tel mythe, car elles sont liées aux caractéristiques intrinsèques des SME certifiés. D'après Boiral (2004), le processus d'isomorphisme est inhérent aux normes ISO qui, par définition, supposent un cadre de référence formel et institutionnalisé. L'auteur suggère que le SME de type ISO 14001 soit considéré comme « une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mis en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation » (ibid. p. 3). D'après l'étude réalisée par l'auteur, les organisations adoptent la norme ISO 14001 avant tout pour affirmer leur légitimité et leur engagement environnemental auprès de la haute direction, du public et de certains clients. Leurs motivations correspondent donc à un isomorphisme de type coercitif. Dans un autre contexte, Reverdy (2005) montre que la diffusion de la certification des SME peut également être assimilée à des mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif. Selon l'auteur, d'une part, les entreprises ont adopté au milieu des années 90 les premières versions de la norme ISO 14001, qu'il qualifie de « recettes standardisées », dans un contexte d'incertitude pour communiquer et réhabiliter leur légitimité auprès du public. D'autre part, les entreprises ont aussi adhéré à cette norme parce que les milieux professionnels dans lesquels elles opèrent agissent de la même façon.

Mais face à ces pressions institutionnelles, les entreprises ne restent pas passives, elles réagissent et leurs réponses varient du compromis à la manipulation (Oliver, 1991). Boiral et Dostaler (2004, p. 12) montrent que les entreprises adoptent différentes stratégies pour intégrer le SME de type ISO 14001 et que celles-ci répondent avant tout à des intérêts ou des situations spécifiques. Ainsi, le processus d'intégration se fait de manière « rituelle » (le système n'apparaît pas réellement comme un outil de gestion interne mais comme un moyen de promouvoir l'image de l'entreprise) ; « découplée » (le système est complètement découplé de la gestion réelle, son suivi ne constitue pas une priorité) ; « mobilisatrice » (le système est utilisé comme un véritable outil de gestion, il répond à la fois à des besoins organisationnels et institutionnels) et « proactive » (l'adoption du système découle des besoins de gestion de l'organisation et devance les demandes éventuelles des clients). Les résultats de cette étude contribuent à remettre en cause la vision passive des organisations sous-jacente à la théorie néo-institutionnelle (Boiral et Dostaler, 2004, p. 2). D'autres recherches montrent que la mise en œuvre d'un SME ne suit pas de manière passive et monolithique un modèle unique (Andrews et *al.*, 2003 ; Nash et Ehrenfeld, 2001).

2.1.3/ Proposition d'une grille d'analyse

Etant donné les limites évoquées précédemment, nous mobilisons la théorie des parties prenantes uniquement pour représenter les différentes catégories d'acteurs qui composent l'environnement des entreprises. L'approche contractuelle sur laquelle repose les fondements de cette théorie n'est pas retenue pour comprendre les motivations des entreprises lors de l'adoption des outils de gestion. C'est plutôt l'approche sociologique proposée par la théorie néo-institutionnelle qui est mobilisée. En effet, contrairement à la théorie des parties prenantes qui analyse les comportements des entreprises comme des réponses aux attentes des *stakeholders* mais ne permet pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements, la théorie néo-institutionnelle prend en compte le rôle des règles, des valeurs et normes sociales sur la construction des attentes des *stakeholders*. Cette théorie souligne l'importance de la dimension symbolique et cognitive et intègre les attentes conflictuelles des différentes parties prenantes. Ainsi, les dirigeants mettent en œuvre des stratégies de conformité symbolique ou effective avec ces valeurs afin d'assurer la légitimité de leur entreprise (Capron et Quairel, 2007, p. 42-43).

A partir de ces deux cadres théoriques, nous proposons une grille d'analyse (cf. tableau 2) mettant en évidence les sources de pressions institutionnelles ainsi que les acteurs influençant les décisions des entreprises (bien entendu, la liste des parties prenantes n'est pas exhaustive). Pour définir cette liste de parties prenantes, nous mobilisons la typologie de Marquet-Pondeville (2003), car c'est celle qui semble correspondre le mieux à notre étude. Nous ne prétendons pas définir une typologie idéale, il s'agit ici, pour reprendre la formule de Carroll (1991), de mettre « des noms et des visages » en face des pressions institutionnelles. De plus, dans la littérature, toutes les typologies de *stakeholders* environnementaux ne coïncident pas parfaitement.

Tableau 2 : Grille d'analyse inspirée des théories des parties prenantes et néo-institutionnelles

Sources de pressions Stakeholders environnementaux	Coercitives	Normatives	Mimétiques
Stakeholders réglementaires	L'Union européenne L'Etat Les autorités publiques	ONU ³ GRI ⁴ ISO ⁵ OCDE ⁶	---
Stakeholders de marché	Clients Association de consommateurs Banques Compagnies d'assurance	Organisations professionnelles (ex. UIC ⁷)	Concurrents leaders Fournisseurs Agences de notation Cabinets de conseils
Stakeholders défenseurs de l'environnement	Communautés locales/Riverains Associations et ONG de défense de l'environnement	Universités Institutions scientifiques	Presse/Médias
Stakeholders organisationnels	Dirigeants (siège social) Actionnaires/Propriétaires	---	Salariés et leurs représentants

Pour commenter ce tableau, nous présentons quelques exemples. L'Etat (*stakeholder* réglementaire) impose aux entreprises cotées de publier des informations environnementales dans le cadre de la loi NRE (pressions coercitives). Pour être en conformité avec cette réglementation, les entreprises sont amenées à mettre en place des outils de mesure de leur performance environnementale. Les banques et compagnies d'assurance (*stakeholders* de marché) peuvent demander aux entreprises de mesurer leur performance en vue d'évaluer les risques économiques à long terme. En cas de refus, les entreprises peuvent être sanctionnées (augmentation de la prime de risque ou refus de crédit). Dans ce cas, les banques et compagnies d'assurance exercent des pressions coercitives. Les chercheurs dans les universités ou institutions scientifiques (*stakeholders* défenseurs de l'environnement) peuvent recourir à des outils de mesure des performances environnementales pour analyser des profils et tendances en vue d'une amélioration de la compréhension des causes de meilleure ou moins bonne performance. Ces acteurs exercent, ici, des contraintes normatives, mais celles-ci ne sont pas assorties de sanctions. En comparant les profils des entreprises, la presse ou les médias (*stakeholders* défenseurs de l'environnement) peuvent mettre la pression sur les entreprises qui n'évaluent pas leur performance environnementale et les inciter à agir comme les entreprises considérées comme des modèles par la société (pressions mimétiques).

2.2/ Une étude exploratoire menée auprès d'entreprises certifiées ISO 14001

Pour comprendre les raisons qui motivent les entreprises à mettre en œuvre des outils de mesure de leur performance environnementale, nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. Cette étude repose essentiellement

³ Voir le Pacte Mondial de l'ONU (Organisation des Nations Unies).

⁴ Voir les lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative).

⁵ Voir les normes internationales ISO 14000.

⁶ Voir les Principes Directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques).

⁷ Voir le programme Responsible Care de l'Industrie chimique mondiale (en France, Engagement de progrès de l'Union des Industries Chimiques).

sur une série d'entretiens semi-directifs complétée par une analyse de contenu des documents (rapports développement durable, politiques environnementales, revues de presse, code de conduite, manuel environnement, rapports d'audit, etc.).

Nous avons constitué un échantillon qualitatif⁸ en participant à un groupe de travail sur les pratiques des entreprises en matière de développement durable (d'octobre 2005 à janvier 2007). Ce groupe de travail, créé par une organisation professionnelle (regroupant des chercheurs, des experts-comptables, des responsables environnement, des associations, etc.), avait pour but de mettre en place un outil pour aider les entreprises (notamment les PME) à mesurer leur performance en matière de développement durable et communiquer plus facilement avec leurs parties prenantes. Notre participation nous a permis de rencontrer des dirigeants d'entreprise auprès de qui, nous avons sollicité des entretiens pour réaliser notre recherche. Nous n'avons retenu dans notre échantillon que les entreprises certifiées ISO 14001, car la certification constituait un gage de l'évaluation systématique des performances environnementales. En effet, selon les normes ISO 14001, la mesure systématique des performances environnementales est une étape obligatoire pour l'obtention de la certification. De plus, afin de nous assurer que les données collectées auprès des entreprises reflèteraient une expérience significative et non des jugements *a priori* sur les résultats de leurs outils, nous avons sélectionné les entreprises qui avaient obtenu leur certification depuis au moins deux ans. En définitive, dix entreprises de secteurs d'activité et de tailles différents ont été retenues pour cette étude (cf. tableau 3). Pour des raisons de confidentialité, les noms de ces entreprises ont été modifiés.

Après la sélection des cas, nous avons procédé au recueil des données en utilisant différentes méthodes : des entretiens semi-directifs, des observations non participantes, des recherches sur les sites Internet et la collecte de documents internes. Trois séries d'entretiens ont été réalisées avec différents acteurs : (1) des membres de la fonction environnement (directeur qualité & environnement, responsable environnement, expert QSE, etc.) ; (2) des dirigeants opérationnels (directeur d'usine, directeur de magasin, directeur d'aéroport, directeur d'agence, etc.) ; (3) et des hauts dirigeants (directeur général, PDG). Au total, 31 entretiens semi-directifs ont été menés (cf. tableau 3). Nous avons opté pour une double triangulation, à partir de diverses sources de données (données primaires provenant de trois catégories d'acteurs, des données secondaires internes et externes) et de différentes méthodes (entretiens, observation, documentation), afin de renforcer la fiabilité de nos résultats. En effet, la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que les mesures indépendantes qu'on a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas (Miles et Huberman, 2003, p. 480).

⁸ Nous employons le terme échantillon dans le sens d'échantillon qualitatif. A la différence des chercheurs quantitatifs qui recherchent de multiples cas décontextualisés et visent une représentativité statistique (Miles, Huberman, 2003), notre recherche s'intéresse à de petits échantillons, comme la plupart des chercheurs qualitatifs, nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur. Il ne s'agit pas de généraliser les résultats obtenus à toutes les entreprises, car l'échantillon ne représente pas statistiquement la population mère, mais permet de comprendre un phénomène en profondeur en fonction des critères que nous allons voir.

Tableau 3 : Profil des entreprises étudiées

Entreprises	Secteurs d'activités	Effectif global (2005)	Certification du SME de l'établissement interrogé ⁹	Acteurs interrogés (30) Nombre d'entretiens (31)
AERO	Aéronautique (Services aéroportuaires)	7955	Certifié ISO 14001 en 2001 par ECOPASS	1. Chargé environnement 2. Responsable SMI (système de management intégré) 3. Directeur d'aéroport
BIO	Commerce & Distribution (Chaîne de magasins autour de la nature)	853	Certifié ISO 14001 en 2000 par ECOPASS	4. Responsable DD (développement durable) 5. Directeur de magasin 6. Directeur général
CHMISEP	Chimie (Production de spécialités chimiques)	600	Certifié ISO 14001 en 2001 par AFAQ	7. Responsable QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement) 8. Directeur d'établissement
CHMISO	Chimie et plastiques (Production de produits chimiques de base et de matières plastiques)	5000	Certifié ISO 14001 en 2002 par AFAQ	9. CNE (coordinateur national environnement) 10. Directeur de site de production 11. Directeur général
GIE	Chimie (Production de produits gazeux et de produits liquides)	800	Certifié ISO 14001 en 2000 par AFAQ	12. Responsable QE-MR (qualité, environnement, maîtrise des risques) 13. Directeur HSE-MR (hygiène, sécurité, environnement, maîtrise des risques) 14. Directeur régional (responsable de plusieurs sites de production) 15. Directeur de site de production
GPM	Chimie (Production, conditionnement et expédition de gaz purs et mélanges)	1900	Certifié ISO 14001 en 2002 par AFAQ	16. Expert QSE (qualité, sécurité, environnement) 17. Directeur SQHE (sécurité, qualité, hygiène, environnement)
PNEU	Plasturgie et caoutchouc (Production de pneumatiques)	30000	Certifié ISO 14001 en 2002 par UTAC	18. Directeur environnement et hygiène 19. Directeur d'usine 20. Risk Manager (en charge de la performance et de la responsabilité du groupe)
PRESTA	Services (Conception et réalisation de prestations dans le domaine de l'environnement)	24	Certifié ISO 14001 en 2002 par BVQI	21. Chargée de missions en maîtrise des risques/ Animatrice SME 22. Directeur de l'entreprise
ROUT	Chimie (Fabrication de matériel et de systèmes de signalisation routière)	350	Certifié ISO 14001 en 2002 par ECOPASS	23. Directeur d'usine 24. Directeur technique et achat (en charge du DD) 25. Directeur d'agence 26. Directeur régional (responsable de plusieurs agences) 27. Directeur général
VIN	Agro-alimentaire (Vins et spiritueux)	500	Certifié ISO 14001 en 2004 par ECOPASS	28. Directeur qualité et environnement (2 entretiens) 29. Directeur vignes et vins 30. PDG

⁹ Certaines entreprises disposant de plusieurs établissements certifiés ISO 14001, nous présentons uniquement les données de leur principal établissement.

Suite à la collecte des données, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique en appliquant les recommandations de Miles et Huberman (2003). Cette analyse a consisté à lire le corpus (entretiens et documents), segment par segment, pour repérer les idées significatives et les regrouper dans des catégories ou codes thématiques. Les codes sont définis par Miles et Huberman (2003, p. 112) comme étant des étiquettes qui désignent des unités de significations pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude. Nous avons utilisé deux techniques de codification : une technique déductive qui consiste à établir une liste préalable de codes issus de la littérature ; et une technique inductive (Strauss et Corbin, 1990) dans la mesure où, certains codes thématiques ont émergé au fur à mesure du traitement des données et ont permis de compléter la liste de départ. Pour faciliter le processus de codage, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo7. Certaines fonctionnalités du logiciel, telle que la recherche textuelle sur un mot ou une expression dans le corpus, nous ont permis d'effectuer une vérification de notre codage. En plus du codage assisté par ordinateur, nous avons procédé à un codage manuel qui n'a pas révélé de différences majeures. Nous avons donc estimé que le degré de fiabilité de notre codage était satisfaisant.

Ensuite, nous avons créé une matrice en nous inspirant des matrices partiellement ordonnées de Miles et Huberman (2003). Dans un premier temps, cette matrice (appelée méta-matrice) faisait apparaître toutes les données recueillies sur le terrain permettant de comparer les motivations à l'origine et l'utilisation actuelle des outils de mesure dans les dix entreprises étudiées. Cette matrice a été affinée au fur à mesure de notre analyse pour ne faire apparaître que des verbatim synthétiques. Au total, nous avons obtenu deux matrices : une matrice présentant les différentes raisons expliquant l'adoption des SME (et par conséquent la mise en œuvre des outils de mesure) ; et une matrice regroupant les informations sur l'usage des outils dans les entreprises. Ces matrices mettent en évidence la fréquence d'apparition de chaque code thématique, mais ne permettent pas d'effectuer une analyse statistique. Nous avons donc exporté les matrices du logiciel NVivo vers Excel pour réaliser des comptages d'occurrences. Nous avons utilisé les règles de comptage énumérées par Bardin (2003, p.140) : la présence ou l'absence des codes et la fréquence d'apparition de certains codes.

Enfin, les résultats obtenus (*cf.* tableau 4) nous ont permis d'effectuer une analyse verticale de chaque cas, c'est-à-dire l'identification du profil de chaque entreprise par rapport aux concepts mobilisés. Nous avons aussi réalisé une analyse horizontale par catégorie thématique pour faire ressortir les thèmes majoritairement cités par les entreprises. C'est ainsi que nous avons pu constater les principales motivations à l'origine de l'adoption des SME.

3/ LES AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, ENTRE INSTRUMENTS DE LEGITIMATION ET OUTILS D'AMELIORATION DES PERFORMANCES

Les résultats de l'étude vont montrer que les audits et indicateurs environnementaux servent à la fois d'outils de légitimation auprès de diverses parties prenantes et d'outils de pilotage et d'amélioration des performances environnementales.

3.1/ Les audits et indicateurs environnementaux en tant qu'instruments de légitimation

Selon l'analyse de contenu thématique, la mise en œuvre d'outils d'évaluation de la performance environnementale, dans le cadre des SME de type ISO 14001, est principalement motivée par le souci de répondre aux pressions de diverses parties prenantes et d'obtenir une certaine légitimité sociale (cf. tableau 4). En effet, 64% des raisons avancées par les entreprises pour expliquer l'adoption des SME relèvent soit de la nécessité de répondre aux attentes de différentes parties prenantes, à savoir : les *stakeholders* réglementaires (13%), les *stakeholders* de marché (8%), les *stakeholders* défenseurs de l'environnement (4%) et les *stakeholders* organisationnels (8%) ; soit de la recherche de légitimité institutionnelle à travers la protection de la réputation de l'entreprise (4%), une reconnaissance externe (6%) ou un comportement exemplaire en matière d'environnement (21%).

Les pressions qui ont poussées les entreprises (à l'exception de ROUT, PRESTA et BIO) à mettre en place leur SME sont essentiellement de nature coercitive. Ces contraintes proviennent des réglementations environnementales, des clients, des riverains et des dirigeants, et elles sont assorties de sanctions pour celles qui ne les respectent pas (sanctions légales, mauvaise image, sanctions financières, etc.). Comme nous pouvons le constater, certaines entreprises déclarent avoir implanté et certifié leur SME pour être en conformité avec les réglementations environnementales :

« On est la seule entreprise en France, en fait, à avoir une obligation de se faire certifier (...) parce que dans notre cahier des charges, il est dit que les aéroports (...) doivent être certifiés ISO 14001. Le jour où on est plus certifié ISO 14001, on est un peu hors la loi, on ne répond plus à une exigence réglementaire. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Nous avons mis en place le SME pour mieux gérer la réglementation en matière d'environnement (...) ». Responsable QHSE, Entreprise CHIMISEP.

« La démarche environnement sert à répondre à l'aspect réglementaire. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« Il y avait des éléments de contexte qui nous ont obligés à aller vers la certification environnementale, c'est-à-dire (...) une pression réglementaire avec la Loi NRE. Je pense que cette loi a été un accélérateur de la mise en place des SME dans les groupes. Je plains l'entreprise qui est soumise à cette loi, qui doit faire un reporting environnemental, et qui n'a pas de SME. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Tableau 4: Raisons évoquées pour l'adoption des SME

ENTREPRISES RAISONS	AERO	BIO	CHIMISEP	CHIMISO	GIE	GPM	PNEU	PRESTA	ROUT	VIN	Nombre de verbatim par code	% (arrondi)
	<i>Pressions des SH et Recherche de légitimité</i>											
Pressions_Stakeholders réglementaires	3	0	1	0	1	0	0	0	0	1	6	13%
Pressions_Stakeholders de marché	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	4	8%
Pressions_Stakeholders défenseurs de l'environnement	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	4%
Pressions_Stakeholders organisationnels	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	4	8%
Recherche de légitimité sociale												
Protection de la réputation	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	4%
Reconnaissance externe	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	6%
Exemplarité	1	0	0	0	1	0	0	2	5	1	10	21%
<i>Autres raisons</i>												36%
Volonté d'améliorer les performances environnementales	1	1	1	0	1	0	2	1	0	1	8	17%
Sensibilisation du personnel	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	6%
Formalisation des pratiques environnementales	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	6	13%
Nombre total de verbatim par entreprise	8	3	3	5	5	2	5	5	5	7	48	100%

D'autres entreprises expliquent que la mise en œuvre du SME est due notamment aux pressions des clients (CHIMISO, GPM, PNEU, VIN), des riverains (AERO, CHIMISEP) ou des dirigeants (AERO, CHIMISO, GPM) :

« Cette norme a permis la formalisation des démarches environnementales pour des raisons commerciales (demande des clients). » CNE, Entreprise CHIMISO.

« Cette certification est due essentiellement à la volonté du directeur et aux pressions de nos clients électroniciens qui avaient, dans leur système de cotation et d'évaluation de leurs fournisseurs, le critère de la certification ISO 14001. Ils cherchaient à savoir si nous étions dans la démarche ou pas, si nous étions certifiés ou non. Il y avait beaucoup de pressions de leur part et de la part aussi d'autres clients. Donc le directeur a décidé de se lancer dans l'aventure. » Expert QSE, Entreprise GPM.

« C'est que c'était demandé par un certain nombre de nos clients (tourisme et poids lourds). » Directeur EH, Entreprise PNEU.

« Il y avait des éléments de contexte qui nous ont obligés à aller vers la certification environnementale, c'est-à-dire une demande du marché de plus en plus forte pour des produits propres (...) ». Directeur QE, Entreprise VIN.

« C'est pour une raison d'image vis-à-vis des riverains notamment. C'est vraiment une manière de répondre aux attentes des riverains et de la société civile, surtout sur le territoire d'Ile de France où les attentes étaient très fortes en matière de respect de l'environnement. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Nous avons mis en place le SME pour (...) avoir un système de communication avec les riverains. » Responsable QHSE, Entreprise CHIMISEP.

« Les raisons de l'adoption de cette certification relèvent à l'origine de la volonté du directeur. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« Ce sont les patrons de site qui prennent la décision d'adopter la norme ISO 14001. » CNE, Entreprise CHIMISO.

La quête de légitimité constitue l'une des raisons fondamentales de l'adoption des SME. Cette recherche de légitimité apparaît sous trois formes : la protection de la réputation de l'entreprise, la reconnaissance externe par la certification et l'exemplarité de l'entreprise en matière d'environnement. Les entreprises CHIMISO et VIN considèrent qu'un SME certifié constitue un bon moyen de protéger leur image et leur réputation :

« Le système ISO 14001 coûte plus cher qu'il ne rapporte (...). Mais la prévention coûte plus chère que les accidents ; par contre, elle permet de protéger le capital réputation et l'image de l'entreprise. » CNE, Entreprise CHIMISO.

« Quand on est une grande marque, on ne peut pas prendre le risque de se retrouver sur le devant de la scène avec un problème environnemental. On est sensible à un accident, à une contamination qui viendrait en quelques heures détruire toute l'image de la marque construite sur plusieurs années. Donc, on prend les devants pour éviter de salir sa réputation, son image, de se retrouver au cœur de l'actualité au journal de 20 heures. (...) On vit dans un monde qui demande plus de transparence sur ce qu'on fait, des indicateurs, des résultats, donc tous ces éléments nous obligent à mettre en place un SME. Autant en qualité on pouvait mettre un système en interne, mais dans le cadre de l'environnement, quand on se dit citoyen et responsable, il faut absolument avoir un

organisme tiers qui vienne vous juger. Donc on est parti sur l'ISO qui correspondait bien à notre activité, en majorité à l'exportation. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Pour certaines entreprises, la certification ISO 14001 apporte une reconnaissance externe puisqu'elle est reconnue au niveau international. Elle contribue à crédibiliser la démarche environnementale de l'entreprise, car elle est délivrée par un organisme tiers indépendant. Elle constitue, pour les entreprises, un instrument de communication auprès de leurs parties prenantes afin de démontrer qu'elles respectent leurs engagements en matière d'environnement. Et donc qu'elles se conforment aux attentes des parties prenantes. Ainsi, la certification ISO 14001 permet aux entreprises d'acquiescer une légitimité sociale.

« On n'a pas besoin fondamentalement d'un SME, mais on a envie d'en avoir un, et on a décidé d'en avoir un pour deux raisons majeures : la première, c'est que c'est un système qui est relativement connu maintenant, ça permet d'avoir une reconnaissance externe sans avoir besoin de donner des tonnes d'explications. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« Les SME, à un moment donné, je pense que ça été (...) une question de visibilité vis-à-vis des clients et de reconnaissance externe. Ces SME, lorsqu'ils sont certifiés restent une preuve vis-à-vis de l'extérieur et une reconnaissance par tierce partie que l'entreprise est dans un système d'amélioration en continu, et que c'est une activité qui est structurée. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« La démarche ISO 14001, elle avait du sens (...) parce que, c'était aussi une démarche de communication externe et que, même l'auditeur AFAQ nous a dit, in fine, que la finalité d'un 14001 était, entre autre, dans la communication externe. » Directeur régional, Entreprise GIE.

Par ailleurs, d'autres entreprises veulent aller au-delà de la norme ISO 14001. Par exemple, l'entreprise GIE veut faire de son système de management un référentiel dans son secteur d'activité. La moitié des entreprises interrogées souhaitent être exemplaires en matière de comportement environnemental, occuper une place de leader sur le marché, se différencier de la concurrence en offrant de nouveaux produits aux clients (ROUT) ou en étant attractif auprès des fournisseurs (VIN).

« Pour nous, le futur, c'est une véritable reconnaissance de notre système de management comme étant un vrai référentiel dans le monde du gaz industriel. Donc notre idée, (...) c'est d'aller vers plus de reconnaissance de ce que l'on fait ; les normes ISO, pour nous aujourd'hui, c'est un petit peu dépassé. (...) Nous sommes réputés leader mondial des gaz industriels, donc on aimerait bien aussi que notre système de management soit celui qui fasse référence dans ce milieu là. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

« On a décidé (...) de se lancer dans la certification ISO 14000. Sachant que la tendance un peu générale, l'atmosphère dans les médias, dans l'environnement, dans le métier [l'industrie chimique], il n'y avait pas de demande vraiment pressante mais on sentait que c'était peut-être une piste intéressante pour se différencier de la concurrence. (...) On a investi sur l'environnement pour faire évoluer notre gamme de produits et proposer autre chose aux clients. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

« [ROUT] s'est lancé dans une démarche environnementale en 1995. Pourquoi ? Parce que [ROUT] avait eu un accident industriel (c'est-à-dire une pollution) et à l'époque, ça coûtait très cher, et du coup la société s'est complètement orientée vers la production de produits qui apportaient une vraie valeur ajoutée environnementale. C'est ainsi qu'on a été les premiers à développer des peintures routières à l'eau. Donc on était peut-être, ouais, 10 ans en avance sur tout le monde. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Les raisons qui nous ont poussés vers la certification (...) : il y avait des éléments proactifs, c'est-à-dire une volonté réelle d'être exemplaire. (...) Etre exemplaire, c'est être aussi attractif. C'est prendre conscience qu'on pourra attirer plus de vignerons pour nous vendre des raisins, parce qu'on considère que c'est plus intéressant pour eux de mettre leurs raisins dans une maison qui préserve l'environnement, qui a une belle image de marque, de qualité, et qui est leader sur des pratiques environnementales. (...) Il y a un double intérêt : celui d'être attractif, car notre volume dépend de notre capacité à acheter plus de raisins chez les vignerons ; et nous cherchons à avoir des raisins qui répondent à nos exigences, donc nous avons tout intérêt à inciter nos vignerons à pratiquer la viticulture raisonnée, limiter leur utilisation de produits phytosanitaires et intégrer le plus de bonnes pratiques viticoles dans leur production. (...) Donc en étant un acteur prépondérant sur le marché, on peut influencer sur la filière. » Directeur QE, Entreprise VIN.

A ce stade, l'étude montre que les entreprises adoptent des SME, dans la majorité des cas, pour répondre aux pressions institutionnelles ou renforcer leur légitimité auprès de diverses parties prenantes. Dans ce contexte, les outils de mesure de la performance environnementale contribuent à la construction de la légitimité des entreprises, car ils sont utilisés pour communiquer à l'extérieur et démontrer la conformité des pratiques organisationnelles avec les attentes institutionnelles. Même si le souci de légitimité est prépondérant, d'autres motivations sont avancées par les entreprises pour justifier la mise en place des SME, il convient alors de les mettre en évidence et de les analyser.

3.2/ Les audits et indicateurs environnementaux en tant qu'outils de pilotage et d'amélioration continue des performances

Les pressions institutionnelles ne constituent pas les seules motivations des entreprises, d'autres raisons sont évoquées lors des entretiens pour justifier l'adoption des outils de mesure (cf. tableau 4) : la volonté d'améliorer les performances environnementales (17%), de sensibiliser le personnel (6%) et de formaliser les pratiques environnementales (13%).

« Les raisons qui nous ont poussés à faire [la certification ISO 14001] sont les suivantes : (...) ce n'est pas pour le client ni pour l'image du groupe, mais par souci d'amélioration continue. En fin de compte, on ne lui vend pas trop ça au client. On lui vend plutôt la démarche qualité. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« Le SME ISO 14001 nous oblige à faire un état des lieux par rapport à [nos] impacts, à les quantifier et à se donner des axes d'amélioration en interne, et là ce n'est pas uniquement une question d'image, là, c'est vraiment un apport sur le fonctionnement interne. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« Je pense qu'une certification ISO 14001 apporte déjà une certaine rigueur (...). Je pense aussi que le SME ISO 14001 est un très bon outil de management interne dans la mesure où, il est utilisé en outil de pilotage pour assurer une amélioration permanente de nos process. (...) La première des pierres qui a été posée ici chez [VIN], ça a été d'impliquer l'ensemble du personnel pour, effectivement, dans nos pratiques, respecter au mieux l'environnement ; diminuer les quantités d'eaux utilisées au niveau du process ; réduire au maximum les utilisations d'énergie... » Directeur vignes et vins, Entreprise VIN.

« Le SME est une façon pérenne d'organiser le progrès environnemental dans une usine, d'impliquer un maximum de personnes à ce progrès et de le faire de manière structurée. » Directeur EH, Entreprise PNEU.

« ISO 14001, c'est vraiment un souci d'amélioration continue et de formalisation de toutes les procédures qu'on met sur les sites. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

Dans le but d'améliorer leur performance, les entreprises réalisent des audits internes et mettent en place des indicateurs environnementaux pour mesurer et piloter les performances environnementales. Les indicateurs sont suivis fréquemment par les directeurs opérationnels, et des audits internes sont organisés périodiquement par les membres de la fonction environnement. Lorsque ces outils font apparaître des déviations entre les réalisations (performances environnementales obtenues) et les prévisions (cibles de performances), les dirigeants définissent des plans d'action pour corriger ces écarts.

« On a des outils de reporting qui sont remplis quotidiennement ou de manière hebdomadaire avec toutes les mesures que nous faisons en permanence. Ceci nous permet de faire le suivi et l'analyse des performances environnementales. Les indicateurs portent sur la mesure très directe des substances rejetées comme les produits organiques chlorés, les métaux lourds, etc. (...) A côté de ça, on a des indicateurs de management, puisque nous avons un plan annuel de progrès avec un certain nombre de projets, d'actions à réaliser. Par exemple, on a un indicateur qui nous donne le pourcentage d'avancement du programme environnemental pour l'année. » Directeur de site de production, Entreprise CHIMISO.

« Je dispose également d'un tableau de bord vert avec des processus et des indicateurs pour piloter notre activité environnementale. Tous les jours, j'ai une synthèse d'une dizaine d'indicateurs environnementaux qui me disent, en effet, si ça fonctionne bien ou pas bien, c'est un tableau de bord quotidien en termes de rejets d'eau, de consommation d'eau, de consommation d'énergie, de déchets, de COV, etc. Dans ce tableau de bord, il y a une dizaine de lignes très visuelles, c'est du vert ou du rouge, donc je vois très vite ce qui va ou ne va pas. (...) Ce sont les mêmes informations qui nous servent à piloter et à déclencher des actions préventives ou correctives si nous voyons une dérive. De plus, on a un indicateur macro (...). Là, toutes les usines du groupe dans le monde ont la même approche, le même indicateur, afin de mesurer concrètement les progrès que nous faisons sur un point de vue environnemental. Il est composé de trois grands paramètres : les ressources consommées (énergie et eau), les déchets matières (générés et valorisés) et les rejets (COV et CO₂). » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« Améliorer la performance environnementale de nos activités implique de pouvoir la mesurer de manière suffisamment globale (...). C'est pourquoi, en 2005, nous avons défini un indicateur de performance environnementale de nos sites portant sur les six dimensions environnementales les plus pertinentes par rapport à nos enjeux à moyen terme. Cet indicateur composite englobe la consommation de ressources en eau et énergie, les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) et de composés organiques volatils (COV), ainsi que la génération et la mise en décharge de déchets. Chaque dimension est elle-même pondérée en fonction de son importance et rapportée au tonnage de la production de pneumatiques. Compte tenu de la pondération de chacune des six composantes, notre objectif global est de réduire cet indicateur de 20 % à l'horizon 2011 par rapport à une base 100 établie sur l'année 2005. Cet indicateur est désormais intégré au tableau de bord du groupe et fait l'objet d'un reporting trimestriel depuis 2006. » Directeur EH, Entreprise PNEU.

« En termes d'outil de gestion, le tableau de bord me permet de suivre le travail effectué et surtout de mettre les gens sous tension ; puisque à partir du moment où l'on mesure la performance et qu'on a fixé des objectifs, évidemment, les gens sont motivés pour les atteindre. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« On a un tableau de bord avec des courbes, les normes auxquelles on est soumis et les objectifs qu'on s'est donnés ; et donc on suit notre impact sur l'environnement tous les mois. (...) On suit également un certain nombre d'indicateurs d'actions, (...) on suit le pourcentage d'avancement des actions correctives. » Directeur d'établissement, Entreprise CHMISEP.

« On a des équipes d'auditeurs habilités qui sont sur le terrain pour vérifier la conformité des opérations par rapport aux normes et puis en cas d'écarts, (...), on a des actions correctives. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« On fait un audit interne, on contrôle que la performance et les objectifs sont atteints sinon, on met en place des actions correctives. (...). Nous avons formé une équipe d'auditeurs internes, volontaires et venants de tous les sites de l'entreprise. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« On a un système d'audit croisé qui consiste, par exemple, pour les auditeurs de [l'aéroport A], qui ont des connaissances techniques assez poussées dans la gestion de l'eau, à aller auditer les autres aéroports (...). Nous, on prend les audits de façon très positive dans la mesure où s'appliquent les nouvelles orientations et les axes d'amélioration et de progrès. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

Enfin, les données fournies par les outils de mesure font l'objet de discussions fréquentes dans les entreprises. Des réunions sont organisées au cours de l'année par les dirigeants opérationnels et par les responsables de la fonction environnement pour discuter des actions, des problèmes courants et des résultats. Et une à deux fois par an, les hauts dirigeants organisent une revue de direction (RDD) avec les principaux dirigeants pour étudier les questions stratégiques, c'est-à-dire les possibilités d'amélioration de la politique environnementale, des objectifs et cibles environnementaux, les prises de décision en matière d'investissement, etc. Ces outils de gestion pourraient s'apparenter à un contrôle interactif (au sens de Simons, 1995) dans la mesure où, les dirigeants s'impliquent personnellement dans leur fonctionnement et que ceux-ci suscitent des échanges réguliers dans les entreprises.

« Tous les trimestres, nous faisons des réunions de service où on aborde des thèmes de qualité, de sécurité et d'environnement. (...). En parallèle, on a tous les mois des comités de pilotage (composés de la direction, du service QSE et des responsables d'ateliers) où toutes les informations remontent puisqu'on a des comptes-rendus de réunion. Il y a énormément de communication sur tout le site. Nous, le service QSE, on passe tous les jours au niveau des ateliers, on échange très facilement avec les gens. » Expert QSE, Entreprise GPM.

« On a, tout au long de l'année, entre le directeur et le directeur adjoint du magasin, six ou sept réunions où à chaque fois, on fait un point sur l'environnement. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

« Tous les mois, on regarde les macros indicateurs ; j'ai un point d'une heure avec mon ingénieur environnement tous les mois pour regarder les résultats, les alertes, les défaillances qu'on peut avoir. Et on passe en revue tous les 3 mois les plans de progrès que nous avons. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« Lors de nos réunions, nous faisons le point sur les objectifs de l'année et les réalisations obtenues. Ces réunions permettent de discuter des réalisations et de fixer de nouveaux objectifs avec l'allocation de moyens. » Responsable QHSE, Entreprise CHIMISEP.

« Tous les ans, on fait une revue de direction ; la semaine dernière on a fait celle de 2006 (...). Au cours de cette revue, on passe en revue les objectifs qu'on s'était fixé en 2005 (...). On fait un état des lieux du réalisé par rapport au planifié ; on se fixe de nouveaux objectifs. On révise la politique environnementale. On reprend les audits externes et les audits internes croisés (...). On regarde où on en est sur les plans d'actions (...). Bref, la revue de direction, c'est un état des lieux sur l'année et puis les objectifs sur l'année d'après. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« C'est au cours de cette revue que sont retracés tous les SME avec les indicateurs, les non conformités, les besoins en ressources, etc. Et c'est au cours de cette revue de direction, que les

axes d'amélioration pour l'année à venir sont définis par la direction de chaque aéroport. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Elle [la revue de direction] est réalisée une fois par an, on regarde si on atteint les objectifs qu'on s'est fixé dans l'année. Si on ne les a pas atteint, on regarde pourquoi et puis on s'en fixe de nouveaux éventuellement pour l'année d'après. C'est pour ça que ça s'appelle de l'amélioration continue, parce que la norme nous demande à ce que tous les ans on repasse en revue tous nos objectifs, nos pratiques et voir comment on a fonctionné, on se fixe de nouveaux objectifs pour l'année d'après ou les deux ans d'après. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« Le SME sert à contrôler, vérifier et appliquer la stratégie définie et en même temps à la remettre en cause régulièrement. C'est nécessaire pour innover. Tous les ans, 2 à 3 fois par an, le président nous réunit ("le Board") pour une à deux journées complètes, voir trois journées de créativité, d'innovation et on aborde énormément de sujets, de l'environnement à tous les autres aspects du fonctionnement de l'entreprise. Il nous réunit avec une vision ou une idée prédéfinie, et ensuite on développe en laissant court à notre imagination et notre créativité, pour rechercher de nouveaux biais par lesquels améliorer la triple performance de l'entreprise. Pour le moment, c'est efficace.» Responsable DD, Entreprise BIO.

En définitive, les résultats de cette étude montrent que les outils de mesure sont également utilisés pour piloter les performances environnementales des entreprises dans un souci d'efficacité. Bien que ces outils soient initialement mis en œuvre en réponse aux pressions institutionnelles, dans le but de légitimer les pratiques des entreprises, il s'avère que ces outils peuvent être en conformité avec les activités réelles des entreprises. Il semblerait qu'il n'y ait pas de dissociation réelle entre la communication environnementale et la performance des entreprises en la matière. Ainsi, nos résultats suggèrent un double usage de ces outils dans les entreprises : un usage interne pour le pilotage et voir l'amélioration des performances et un usage externe pour communiquer les performances réelles aux parties prenantes.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre recherche montre, dans un premier temps, que la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre de réflexion adapté pour comprendre les raisons qui amènent les entreprises à adopter les normes ISO 14000 et, par conséquent, à mettre en place des outils d'évaluation de leur performance environnementale. En effet, les motivations à l'origine de l'adoption de ces outils correspondent essentiellement à un isomorphisme coercitif, puisqu'elles résultent des pressions exercées par les réglementations environnementales, les clients, les riverains et les dirigeants. Les autres parties prenantes présentées dans la littérature (banques, compagnies d'assurance, associations et ONG de défense de l'environnement, etc.) ne sont pas évoquées par les entreprises. Les autres types d'isomorphismes (l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique) définis par DiMaggio et Powell (1983) semblent presque absents des motivations des entreprises. Certains indices, notamment dans le cas de l'entreprise ROUT, montrent que l'adoption du SME serait due à l'effet des médias (contraintes mimétiques) et de l'industrie chimique (contraintes normatives). Ainsi, les entreprises adoptent des outils de mesure pour répondre aux pressions institutionnelles dans le souci d'obtenir ou de renforcer leur légitimité sociale. A l'instar de Philippe (2006), nos résultats suggèrent que la quête de légitimité constitue une stratégie intentionnelle et que les outils de mesure en sont des instruments de légitimation.

Mais, est-ce pour autant que cette légitimation est symbolique, que les outils sont découplés des pratiques réelles des entreprises, et donc représentent des mythes rationnels (au sens de Meyer et Rowan, 1977) ? Notre étude montre que ces outils ne se réduisent pas nécessairement à des mythes ou des cérémonies destinés à promouvoir uniquement la légitimité des entreprises. En effet, ces outils sont utilisés pour mesurer régulièrement les performances réelles des entreprises, pour mettre en place des plans d'action pour réduire les impacts environnementaux et pour sensibiliser les employés. Ces outils font également l'objet de réunions fréquentes, où sont discutées des possibilités d'amélioration des performances environnementales. Il ressort de cette étude que, les outils de mesure des performances environnementales ne constituent pas exclusivement des instruments de légitimation sociale, mais qu'ils servent aussi à améliorer la gestion interne des entreprises. Nos résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Boiral (2004, 2006) qui nuancent le postulat néo-institutionnaliste, en affirmant que le souci de légitimité sociale n'est pas nécessairement dissocié de celui de l'efficacité interne.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Acquier A. (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? » XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Angers.
- Andrews R.N.L., Amaral D., Keiner S., Darnall D., et al. (2003), « Environmental management systems : do they improve performance ? », Department of Public Policy University of North Carolina at Chapel Hill, vol. 1-2.
- Bansal P., Roth K. (2000), « Why Companies go green: A model of ecological Responsiveness », Academy of Management Journal, vol.43, n°4, pp.717-736.
- Bardin L. (2007), L'analyse de contenu, Presse Universitaire de France, 1^{ère} édition Quadrige.
- Berland N. (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », in Mortagne P. (ed.), Les enjeux du développement durable, L'Harmattan, Espace Mendès France, pp.41-64.
- Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G. (1993), Contrôle de gestion et management, Montchrestien, 2^e édition.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité Contrôle Audit, septembre, pp.127-150.
- Boiral O. (2004), « Mettre en oeuvre ISO 14001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un "mythe rationnel" », XIII^{ème} Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.
- Boiral O., Dostaler I. (2004), « Gestion environnementale et ISO 14 001: une approche néo-institutionnelle », ASAC, Québec.
- Boiral O. (2006a), « L'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir » dans Aktouf, O. et al. Le management entre tradition et renouvellement, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, pp.419-449
- Boiral O. (2006b), « La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle » Management international, vol.10, n°3, pp.67-79.
- Bouquin H. (1986), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p.

- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp.61-66.
- Callens I. (2000), *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*, Thèse, Université Catholique de Louvain, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Carroll A. B. (1991), « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol.34, July-August, pp. 39-48.
- Caron M-A., Boisvert H., Mersereau A. (2007), « Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle: pertinence des outils traditionnels », *Actes du 28^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, Mai.
- Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 42-56.
- Damak Ayadi S., Pesqueux Y. (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », *Atelier Développement durable de l'AIMS*, Angers.
- Desmazes J., Lafontaine J-P. (2007), « L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », *Actes du 28^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Poitiers, Mai.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp.65-91.
- Dimaggio P. J., Powell W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n°48, pp.147-60.
- Freeman R. E. (1984), « Strategic management: a stakeholder approach », Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- Friedman M. (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris.
- Gendron C. (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal.
- Gray R. (2000), « Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment », *International Journal of Auditing*, 4 (3), pp.247-268.
- Hatchuel A. (1999), « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisation », *Revue d'économie industrielle*, n°88, pp.187-209.
- Henri J-F., Giasson A. (2006), « Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, August-September, pp.24-28.
- Henriques I., Sadowsky P. (1999), « The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°1, pp.87-99.
- Hoffman A.J. (1999), « Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. Chemical Industry » *Academy of Management Journal*, vol.42, n°4, pp.351-371.
- Janicot L. (2007), « Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 13, vol. 1, pp.47-68.
- Jones T. M., Wicks A. C. (1999), « Convergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°2, pp.206-221.
- Lafontaine J-P. (1998), « L'implantation des systèmes d'information environnementale: un domaine en quête de théories », *Actes du 19^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, vol. 2, pp.884-899.

- Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août, pp.66-71.
- Marquet-Pondeville S. (2003), *Le contrôle de gestion environnemental*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL presses universitaires de Louvain.
- Mercier S. (1999), *L'éthique dans les entreprises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp.340-363.
- Miles M., Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De boeck, Bruxelles.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts » *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp.853-886.
- Nash J., Ehrenfeld J. (2001), « Factors that shape ems outcomes in firms », *in* *Regulating from the inside: can environmental management systems achieve policy goals?*, (Eds) C. Coglianese et J. Nash, *Resources for the Future*, Washington, DC.
- Norme internationale ISO 14001 (2004), *Systèmes de management environnemental-Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, AFNOR.
- Norme internationale ISO 14031 (1999), *Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices*, AFNOR.
- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review* », vol. 16, pp.145-179.
- Philippe D. (2006), « La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation », *Management international*, vol.10, n°3, pp.49-66.
- Reverdy T. (2005), « Les normes environnementales en entreprise: la trajectoire mouvementée d'une mode managériale », *Sociologies Pratiques*, n°10, pp.97-119.
- Rivière-Giordano G. (2007), « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 13, vol. 2, pp.127-148.
- Saussois J.-M. (2007), *Théories des organisations*, Collection Repères, La Découverte, Paris.
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, Calif., Sage.
- Simons, R (1995), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
- Tyteca D. (2002), « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », *Congrès de la Société de l'Industrie Minérale*, Liège, Octobre.