



# ***L'ENTREPRISE « SOCIALEMENT ET ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLE » EST-ELLE CONTRAINTE À L'HYPOCRISIE ? LE CAS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCOLOGIQUE D'UNE GAMME DE PESTICIDES***

Nicolas Antheaume

Université de Nantes - CRGNA-LAGON

Détaché auprès de l'Université Française d'Égypte

[nicolas.antheaume@ufe.edu.eg](mailto:nicolas.antheaume@ufe.edu.eg) / [nicolas.antheaume@univ-nantes.fr](mailto:nicolas.antheaume@univ-nantes.fr)

## ***Résumé***

*La publication volontaire d'informations à caractère écologique et sociétal ainsi que la normalisation de ces informations devient une pratique en pleine expansion. Plusieurs cadres théoriques permettant une lecture de ce phénomène ont, depuis une dizaine d'années, été passés en revue et mobilisés dans des travaux de recherche.*

*Cet article s'intéresse à l'affirmation que les entreprises n'ont d'autre choix que de répondre de manière symbolique aux aspirations de la société en matière de développement durable et de responsabilité sociale. Il explore les éléments qui contraignent une entreprise soucieuse de communiquer sur son impact écologique à découpler discours et actions. Le cas étudié porte sur le développement d'indicateurs de performance environnementale pour une gamme de produits phytosanitaires.*

## ***Mots clefs :***

*Comptabilité environnementale, stratégie environnementale, indicateurs environnement, performance écologique, développement durable, communication environnementale, stratégie environnementale.*

## ***Abstract***

*The voluntary publication of social and environmental information as well as the standardization of this information have become a widespread phenomenon. Many theories have been used to explore it.*

*This article explores the assertion that firms have no other choice than providing symbolic answers to the aspirations of society in terms of social responsibility and sustainable development. It tries to identify the elements which constrains a company to dissociate its discourse and its course of action. The case presented here relates to the development of ecological indicators for a range of pesticides produced by a company.*

## ***Key words :***

*Environmental accounting, environmental strategy, environmental indicators, ecological performance, sustainable development, environmental communication, environmental strategy.*

# 1. Introduction

La publication volontaire d'informations à caractère écologique et sociétal ainsi que la normalisation de ces informations devient une pratique en pleine expansion. Les travaux actuels dans ce domaine tentent d'éclairer et de qualifier ce phénomène émergent. Certains chercheurs postulent qu'il se développe en réponse à une demande des utilisateurs de l'information diffusée par les entreprises (théories de l'utilité de l'information et des parties prenantes). D'autres postulent que ces pratiques apparaissent en réponse à de nouvelles aspirations de la société auxquelles les entreprises doivent répondre pour continuer à exercer leur activité (théories néo-institutionnalistes et politico-contractuelles). Selon les circonstances les entreprises choisissent de répondre au moins en apparence à ces nouvelles aspirations ou tentent au contraire, à divers degrés, de faire coexister ces nouvelles exigences sociales et environnementales avec une exigence de rentabilité (Antheaume et Teller, 2001), (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), (Meyer et Rowan, 1991). D'autres chercheurs encore (Brunsson, 1989) affirment que les entreprises n'ont d'autre choix que d'être, pour reprendre son expression, « hypocrites », en répondant seulement en apparence à ces nouvelles exigences. Elles remettraient en cause leur rentabilité voire leur pérennité en se comportant différemment.

Doit-on alors être condamné à penser que face à des enjeux écologiques que la communauté scientifique qualifie de substantiels, les réponses viables du point de vue de la pérennité des entreprises ne peuvent qu'avoir un caractère symbolique, voir hypocrite ?

**Cet article a pour objectif d'explorer les éléments qui contraignent une entreprise soucieuse de communiquer sur son impact écologique à découpler discours et actions.**

Nous avons choisi de restituer sous forme de narration une recherche action pertinente pour la question posée. Le cas présenté est celui d'une entreprise fabricant des produits phytosanitaires et souhaitant développer des indicateurs d'évaluation de la performance écologique de sa gamme de produits. Ce papier présente le concept d'entreprise hypocrite tel que le conçoit Brunsson. Il expose ensuite le déroulement du travail qui a associé l'auteur aux personnes dans l'entreprise, chargées de mener à bien ce projet. Les informations ainsi présentées sont ensuite analysées du point de vue de leur apport à l'objectif défini dans cette introduction.

## 2. L'entreprise hypocrite de Brunsson

Dans des sociétés modernes de plus en plus complexes, le nombre de groupes qui exigent qu'on leur prête attention est devenu de plus en plus important et s'accroît constamment. Aux parties prenantes classiques d'une entreprise (clients, actionnaires, salariés, syndicats, fournisseurs, banquiers, gouvernement, ...) s'ajoutent des groupes d'intérêts de plus en plus diversifiés, relayés par les médias et capables d'actions d'éclat pour faire valoir leur point de vue (associations de protection de l'environnement, de consommateurs, de riverains, de défense des droits des handicapés, des jeunes, des femmes, des gays et lesbiennes, ...). Les Etats se font également le relais de ces groupes d'intérêt en traduisant en textes juridiques un certain nombre de leurs préoccupations.

Dans ces environnements que Meyer et Rowan (1991) qualifient de « hautement institutionnalisés » rares sont les organisations qui ne sont jugées que sur des seuls critères d'efficacité et d'efficience. La plupart d'entre elles sont également soumises aux contraintes rapidement passées en revue ci-dessus et jugées, par les acteurs de leur environnement sur la manière dont-elles y répondent.

Afin d'être perçues comme légitimes, les structures, valeurs et processus des organisations doivent refléter les normes de l'environnement socio-économique et non plus seulement coordonner l'action dans un but d'efficacité et d'efficience. Les exigences de l'environnement socio-économique peuvent toutefois s'inscrire en contradiction avec celles d'efficacité et d'efficience, voire être incompatibles entre elles. Le souci de protéger les milieux naturels pourrait par exemple se retrouver en contradiction avec le souci de maintenir l'emploi sur un site industriel. Ces deux préoccupations citées en exemple peuvent elles-mêmes apparaître incompatibles avec une exigence de rentabilité. Cette situation va amener les entreprises à dissocier structure informelle et formelle, et à découpler les structures formelles les unes des autres. Chaque structure aura pour objectif, sans se coordonner avec les autres, de poursuivre l'une des exigences imposées par l'environnement socio-économique. C'est ainsi que la direction pour l'éthique des affaires et celle des achats d'une grande entreprise poursuivront respectivement et séparément des objectifs de respect d'une éthique des affaires et de pression sur les fournisseurs. C'est également ainsi qu'un certain nombre de processus ritualisés vont être mis en place à destination de l'extérieur (calculs de rentabilité que toute entreprise sérieuse se doit de faire mais inutilisés dans les faits, procédures inappliquées de consultation des représentants des salariés et des parties prenantes pour tout projet important ...). Parallèlement, d'autres structures et processus, découplés de la structure formelle auront pour objectifs d'assurer l'efficacité et l'efficience du fonctionnement de l'entreprise.

Cette dissociation entre structure formelle et structure informelle, ainsi que le découplage des structures formelles entre elles constitue, selon Brunsson, le moyen par lequel une organisation parvient à tenir des discours adaptés à des groupes de pression spécifiques. Elle ne cherchera pas, bien au contraire, à gérer les contradictions entre les discours élaborés par ces différentes structures. Souhaiterait-elle s'atteler à cette tâche et ne tenir qu'un seul discours qu'elle perdrait en rentabilité et en légitimité faute de s'assurer du soutien de l'ensemble de son environnement socio-économique.

A ce stade, une parenthèse sur les produits phytosanitaires s'avère nécessaire pour éclairer le lecteur sur l'intérêt et la sensibilité du thème traité. Nous exposerons ensuite les différentes étapes de notre travail et ses conclusions.

### 3. Les enjeux liés aux produits phytosanitaires

Les produits phytosanitaires, aussi appelés pesticides (de *pestis*, fléau en latin) sont destinés à la protection des cultures et des récoltes. Ils sont également utilisés dans l'industrie pour la protection des matériaux et des textiles et dans les services pour le désherbage des routes, l'entretien des voies ferrées et la démolition. Nous nous situons pour cette étude de cas uniquement dans le cadre d'une utilisation agricole.

Les produits phytosanitaires sont pour la plupart obtenus par synthèse chimique. Ils regroupent les fongicides, les insecticides et les herbicides utilisés pour lutter respectivement contre les champignons, les insectes et les mauvaises herbes (appelées aussi adventices).

Il convient de bien distinguer (c'est important pour la suite) les matières actives, qui sont les substances actives qui entrent dans la composition d'un produit phytosanitaire du produit formulé, qui est le produit phytosanitaire mis sur le marché.

Trois cultures, la vigne, les céréales et le maïs consomment respectivement 51%, 26% et 13% des produits phytosanitaires mis sur le marché. Les conséquences d'une utilisation intensive pour l'environnement et la santé humaine ont été à l'origine évaluées à la lumière des connaissances disponibles. Certains effets n'ont donc pas été toujours prévus et maîtrisés. La grande persistance de ces molécules, leur manque de sélectivité, ainsi que leur potentiel d'accumulation dans les chaînes alimentaires ont entraîné, dans certaines zones, la disparition d'espèces utiles, un déséquilibre des écosystèmes et l'apparition de souches de ravageurs résistants à ces produits. La prolifération d'adventices de plus en plus résistants aux herbicides est notée dans les cultures où ces substances sont utilisées depuis longtemps. Le risque de contamination des aliments et des nappes phréatiques ne peut être négligé et ses conséquences doivent être évaluées. Carson, Darling *et al.* (1962), dans un ouvrage intitulé « Silent Spring » ont été les premiers à alerter l'opinion publique sur les conséquences néfastes de l'utilisation intensive de produits phytosanitaires. Plus récemment, les circonstances qui ont abouti à l'interdiction de la commercialisation du Gaucho en France ont contribué à remettre sur la place publique les effets néfastes de l'utilisation intensive de tels produits.

Il existe toutefois en France, depuis 1943, une loi relative à l'homologation des produits phytosanitaires (une des premières au monde) qui a su évoluer avec le temps et prendre en compte le risque pour le manipulateur; pour le consommateur et plus récemment pour l'environnement. En France (comme dans tous les pays développés) aucune préparation phytosanitaire n'est mise sur le marché sans homologation et sans un examen de ses propriétés (efficacité, propriétés toxicologiques, écotoxicologiques et plus récemment, environnementales). Tout industriel propriétaire d'une nouvelle molécule (ou bien ayant procédé à une formulation nouvelle d'une molécule ancienne) doit constituer un dossier d'homologation qui se compose de deux parties complémentaires: un dossier toxicologique et un dossier biologique permettant de juger respectivement :

- du risque du produit pour le manipulateur, le consommateur et l'environnement (les dossiers toxicologiques concernent à la fois les matières actives et le produit formulé).
- de l'efficacité du produit pour l'usage auquel il est soumis à homologation et de la sélectivité vis à vis des plantes.

La directive européenne du 15 juillet 1991 (91/41/4) précise les conditions dans lesquelles l'homologation des matières actives doit désormais se faire au niveau européen. Chaque état membre garde la responsabilité de l'homologation des produits formulés.

Précisons enfin qu'il revient à l'industriel propriétaire d'une nouvelle molécule ou d'un nouveau produit de conduire et de financer les recherches nécessaires au montage d'un dossier d'homologation. Il revient à la puissance publique d'examiner les éléments du dossier et d'accorder ou non, au vu des pièces présentées, l'homologation pour la matière active ou le produit.

L'usage des pesticides apparaît donc comme réglementé, assurant par là la protection du consommateur et éliminant le risque toxicologique lié à la consommation des produits agricoles.

Pourtant, l'agriculture moderne compte aujourd'hui parmi les principaux pollueurs aux yeux de l'opinion publique. Une enquête de 1992 portant sur les Européens et l'environnement révélait déjà que 54% des personnes interrogées étaient inquiètes des conséquences du développement de l'activité agricole pour l'environnement<sup>1</sup>. Dans une autre étude, 2 Européens sur 3 se disent favorables à la réduction des engrais, herbicides et pesticides. De plus, l'emploi important des pesticides par les agriculteurs a engendré auprès des consommateurs une suspicion sur la qualité des produits agricoles et alimentaires. Cette absence de confiance a provoqué une mise en cause des voies empruntées par la lutte phytosanitaire pour soutenir la productivité agricole.

Selon Antheaume et al (1996) la crainte ne porte nullement sur le risque toxicologique mais sur la présence de résidus et sur l'incertitude sur les pratiques agricoles réelles des agriculteurs. On comprend alors toute la difficulté de s'adresser à un public dont l'opinion peut-être, pour simplifier, empreinte d'une méfiance marquée par le refus initial des producteurs de produits phytosanitaires de refuser tout dialogue portant sur les effets indésirables de leurs produits.

Cette courte présentation permet de matérialiser l'apparition d'un enjeu pour la société Fiteau. Outre les exigences portant sur sa rentabilité et sur l'efficacité de ses produits, il lui est désormais demandé de proposer des produits phytosanitaires n'ayant pas d'impact sur la faune et la flore non visée par les traitements.

Dans la logique des néo-institutionnalistes (Meyer et Rowan, 1991 ; Powell et Di Maggio, 1991) et de Brunsson (1989) cette attente va faire l'objet d'une réponse par une nouvelle

---

<sup>1</sup> Cette question «êtes vous inquiets des conséquences du développement de l'activité agricole pour l'environnement?» n'a pas été posée dans les enquêtes ultérieures de la Commission Européenne sur les Européens et l'Environnement.

structure et de nouveaux rituels découplés des structures chargées d'assurer les objectifs de rentabilité de l'entreprise et d'efficacité des produits. Le travail de recherche présenté ci-après peut-il être interprété comme la création de l'un de ces nouveaux rituels ? La présentation qui en faite dans les parties 4 et 5 sera suivie d'une discussion portant sur l'hypocrisie organisationnelle comme réponse inéluctable à la multiplicité des attentes de la société.

## 4. Présentation de l'entreprise, des objectifs et des conditions de la recherche action

### 4.1. Présentation de la société Fiteau

La société Fiteau<sup>2</sup> compte, parmi ses différents métiers, celui de la fabrication et de la commercialisation de produits phytosanitaires. Cette société travaille depuis déjà longtemps avec des indicateurs dans le domaine de la sécurité et de la protection de l'environnement. Elle peut ainsi chercher à déterminer l'impact de son outil industriel sur les milieux naturels. A cette fin, la société Fiteau a retenu une quarantaine d'indicateurs liés à ses consommations de ressources naturelles, à l'hygiène et à la sécurité, et à ses rejets (air, eau, déchets). Chaque année le résultat de ces indicateurs est publié et communiqué au personnel de l'entreprise, aux acteurs ciblés par la société Fiteau (notamment les maires des communes et les députés des circonscriptions où l'entreprise possède des sites) mais aussi à toute personne qui en fait la demande.

### 4.2. Les objectifs et conditions de la mission de recherche action

La société Fiteau s'inquiète toutefois de la mauvaise image dont souffrent les produits phytosanitaires. Dans le cadre de travaux exploratoires visant à étudier la manière dont l'entreprise peut répondre à ce problème, il a été convenu avec le responsable environnement de cette entreprise de tenter la démarche suivante :

*Par quels moyens est-il possible de rendre compte, dans un document destiné à un public de non spécialistes, des impacts sur l'environnement des produits phytosanitaires commercialisés par la société Fiteau ? Par ailleurs, comment communiquer sur des objectifs de réduction de ces impacts ?*

Ont participé à ce travail l'auteur de cet article, enseignant-chercheur en sciences de gestion, deux chercheurs du Groupe Fiteau et son responsable environnement ainsi un chercheur de l'INRA. Aucun des deux chercheurs n'a été financé par la société Fiteau. Cette dernière a accepté que ce travail s'inscrive dans le cadre d'une étude sur la performance environnementale, dirigée par l'auteur de ce papier et financée par le Ministère de l'Environnement. Le contenu du document remis au Ministère de l'Environnement, relatif à la société Fiteau, a été relu et amendé par Monsieur Chapelain, responsable environnement de cette entreprise. Cet article, réalisé un peu plus de cinq ans après l'étude, ne l'a pas été. Le rapport remis au ministère, ses différentes versions intermédiaires, la correspondance avec la société Fiteau et les notes prises par l'auteur ont servi de base à sa rédaction.

Il est vraisemblable que cette étude constitue pour la société Fiteau un moyen de valider la pertinence de sa démarche sur le thème de l'information environnementale et des relations

---

<sup>2</sup> Pour des raisons de confidentialité le nom de cette entreprise ne sera pas cité. Nous tenons toutefois à préciser qu'il ne s'agit pas de la société ayant commercialisé le Gaucho. Cet insecticide dont la commercialisation est aujourd'hui interdite est accusé d'être à l'origine de la mort de millions d'abeilles et d'avoir ainsi menacé la pérennité la pérennité de l'apiculture en France.

avec les parties prenantes (nous avons eu l'impression que le Ministère de l'Environnement et la communauté scientifique comptaient parmi les parties prenantes identifiées par l'entreprise).

L'accueil reçu, l'acceptation de nous associer à l'exploration d'un sujet sensible, mais aussi la discussion très ferme sur certains termes à employer dans le rapport remis au Ministère de l'environnement témoignent à la fois d'une volonté d'ouverture et de travail de fond, mais aussi d'une conscience aigüe du poids des mots et des actions qu'ils peuvent entraîner et, à tort ou à raison, de l'importance accordée au rapport remis au Ministère. Il se dégage l'impression que la teneur du message envoyé vers l'extérieur (chercheurs externes à l'entreprise, Ministère de l'Environnement) était aussi importante que le contenu même du travail effectué.

## **5. Le déroulement de la recherche action**

Le travail effectué avec la société Fiteau a cheminé par les quatre étapes suivantes :

- Une première étape a consisté à définir le périmètre de l'étude et les données à recueillir.
- Dans un deuxième temps les données ont été collectées par la société Fiteau.
- La manière d'interpréter les données recueillies en termes d'impact environnemental a longuement été discutée et la solution évoquée a exigé un travail complémentaire de recueil de données.
- La solution d'interprétation des données recueillies a été appliquée et commentée. Nous avons ensuite pu recueillir les réactions de nos interlocuteurs de la société Fiteau.

La présentation qui suit reprend ce cheminement en quatre étapes.

### **5.1. Le choix et la définition des données à recueillir**

La proposition initiale faite par nos interlocuteurs de la société Fiteau a consisté à partir, pour la collecte des données, de la liste des caractéristiques qui définissent ce qu'est un produit phytosanitaire, à savoir :

- nature de la matière active entrant dans le produit,
- quantité de matière active utilisée,
- type de formulation (quantité d'adjuvants, toxicité, nature, ...) il s'agit de typologies connues et couramment utilisées,
- classement réglementaire, rémanence dans l'environnement
- nature de l'emballage utilisé
- usage du produit, à savoir :
  - o type de culture auquel il est destiné
  - o fréquence d'utilisation
  - o doses employées
- résidus.



La fabrication du produit ainsi que son transport et son stockage sont exclus de cette étude. Ne sont considérés que les produits du réseau de distribution France, y compris les produits achetés au tiers et distribués.

## **5.2. Les données recueillies**

Les données recueillies par la société Fiteau se présentaient sous la forme d'un tableau recensant, pour une vingtaine de produits phytosanitaires, des données relatives à leur impact sur les milieux naturels, sur le consommateur et sur le manipulateur. Le tableau n°1 donne une description de ces données.

## **5.3. L'interprétation des données recueillies**

Les données collectées peuvent être qualifiées de factuelles, eut égard à l'objectif annoncé, mais leur interprétation en terme d'impact sur l'environnement est problématique pour les raisons évoquées ci-après.

- Tout d'abord les paramètres concernant un même produit ne peuvent pas être mis sur le même plan, ce qui rend difficile toute tentative de "note" ou de classification globale d'un produit. Certains paramètres relèvent du produit lui même et d'autres des matières actives le constituant (exemple: présence ou non de solvant pour le produit et coefficient de partage octanol/eau pour les matières actives). De plus, certains paramètres sont exclusivement liés à un usage ou à une culture et à une matière active (exemple: Limite Maximale en Résidus pour le cyproconazole sur céréale). Se pose alors le problème de rendre compte de toutes les matières actives composant un produit et de tous les usages possibles de certains produits sans singulièrement compliquer la présentation du tableau.

- Et enfin lorsque le terme "d'Environnement" est employé dans un sens très large, quel type d'impact cherche t-on prioritairement à mesurer ?

- l'impact sur le consommateur final (quantité de résidus» toxicologie),
- l'impact sur le manipulateur (agriculteur),
- l'impact sur les milieux physiques (air, eau, sol),
- l'impact sur la faune ou sur la flore (sélectivité du produit phytosanitaire).

A titre d'exemple, comment comparer, ne serait ce que sur deux critères :

- un produit présentant peu de résidus pour le consommateur, mais dont la toxicité pour le manipulateur est importante,
- avec un produit laissant beaucoup de résidus, mais dont la toxicité pour le manipulateur est faible ?

**Tableau n°1 : données recueillies pour estimer l'impact environnemental des produits phytosanitaires**

<b>Données générales</b>	
Type de culture	Seules les principales utilisations sont recensées. Les renseignements proviennent du service commercial.
Nombre d'hectares	Les renseignements proviennent du service commercial, il s'agit du nombre d'hectares vendus, calculés à partir du tonnage, de la dose par hectare et du nombre de traitements.
Dose	Il s'agit de la dose effective homologuée
Nombre de traitements	Nombre de traitements recommandés pour lesquels le produit a été homologué.
<b>Impact sur le manipulateur (considéré ici comme l'agriculteur)</b>	
Classement (+ inflammabilité)	Classement toxicologique.
Préparation	Comment le produit est-il préparé avant épandage (et comment le manipulateur est-il exposé au produit durant l'étape de préparation).
Emballage	Type d'emballage (papier, plastique, bidon métallique...). Selon la matière de l'emballage les possibilités de réutilisation, recyclage ou incinération ne seront pas les mêmes.
Type de formulation	La matière active est elle formulée sous forme de poudre, de granulés, dans de l'eau, dans un solvant.
<b>Impact sur le consommateur</b>	
LMR (Limite Maximale en Résidus)	Quantité maximale de résidus de produits pesticides que le produit peut contenir sans ne poser aucun risque toxicologique pour les humains.
DAR (Délai Avant Récolte)	Il est exprimé en jours et correspond au nombre de jours permettant de respecter la LMR. Il est défini réglementairement.
<b>Impact sur les milieux naturels</b>	
Classement de la matière active au regard de l'impact environnemental	Classé ou non classé dangereux pour l'environnement (faune et flore).
Classement du produit fini au regard de l'environnement (dangereux / non classé)	Classé ou non classé dangereux pour l'environnement (faune et flore).
Pollution atmosphérique	Volatilité (mpa) et présence de solvants (précise la nature du solvant utilisé)
Pollution des sols	1/2 vie. Temps au bout duquel la moitié de la quantité initiale de produit dans le sol a disparu. S'exprime en jours par mois. Mobilité. Elle est définie par des études qui ensuite donnent lieu à une évaluation globale et un classement en mobile, peu mobile ou immobile.
Pollution des eaux	1/2 vie. Temps au bout duquel la moitié de la quantité initiale de produit dans l'eau a disparu. S'exprime en jours par mois Kow (coefficient de partage octanol/eau (log décimal). Il permet d'évaluer l'affinité différentielle de la molécule pour l'eau ou les solvants organiques. En particulier si le résultat est >3, il indique un risque de bioaccumulation.

## 5.4. Les solutions évoquées

Plusieurs solutions ont été discutées. Elles sont présentées ci-après.

La 1<sup>ère</sup> solution ne retenait qu'un seul des critères, le même pour tous les produits et à n'évaluait l'impact sur l'environnement qu'en fonction de ce seul critère. Une approche risquée fût envisagée qui, à partir de modèles d'évaluation reconnus, aurait pu permettre de classer les produits en fonction du risque global qu'ils représentent. Cette approche aurait cependant abouti à conclure que les produits destinés à l'arboriculture sont plus risqués que les produits destinés par exemple au maïs du fait du nombre d'aléas plus grand auxquels sont soumis les cultures en hauteur. En d'autres termes, certaines cultures sont de manière intrinsèque plus à risque pour l'homme et pour l'environnement.

La 2<sup>ème</sup> solution ne retenait pour chacun des produits que le critère qui pose le plus de problèmes du point de vue de l'impact sur "l'Environnement" et noter le produit sur ce critère. Les critères peuvent être différents selon les produits. Cette solution requiert un avis d'expert sur le critère à retenir, cet avis peut différer selon les personnes interrogées, ce qui pose un risque important lorsque l'on envisage une communication vers un large public externe à l'entreprise. Comparer des produits sur la base de critères différents pose également problème.

La 3<sup>ème</sup> solution empruntait aux techniques multicritère d'aide à la décision. Elle nécessitait l'avis de plusieurs experts et se fondait sur la recherche du consensus. Les résultats obtenus auraient été des opinions consensuelles d'experts. L'exemple ci-après résume la démarche envisagée. Admettons qu'un produit soit jugé sur cinq critères (impact sur le consommateur final, impact sur le manipulateur, impact sur les milieux physiques, impact sur la faune ou sur la flore non visée par le produit) et que cinq experts soient requis pour donner leur opinion.

Les experts interrogés séparément doivent pour chacun des critères donner une note (par exemple (--, -, +, ++)). Dans cet exemple simplifié la note globale s'obtient en additionnant ou en retranchant les moins et les plus. Les divergences entre experts sont ensuite discutées en groupe de travail jusqu'à aboutissement d'un consensus. Derrière cette description se cachent de nombreuses heures de travail et d'interminables controverses sur la manière d'interpréter les données recueillies.

La 4<sup>ème</sup> solution cherchait à contourner les difficultés d'interprétation en termes d'impact écologique en raisonnant en termes d'évolution d'un ensemble d'indicateurs sur plusieurs années. Ainsi, une évolution, dans le temps, du nombre de produits classés très toxique dans une gamme de produits s'interprétera en termes d'évolution d'un impact sur l'environnement, même cet impact à un temps  $t$  est, lui, difficile à interpréter.

## 5.5. La solution retenue

C'est la quatrième solution qui a fini par s'imposer, presque comme par défaut, à la suite d'une longue journée de discussion, alors même que les trois autres méthodes avaient été discutées et rejetées et que la réunion risquait de se conclure par l'impossibilité d'aboutir à

une méthode d'évaluation. La réunion suivante a été l'occasion, pour les responsables de la société Fiteau de proposer une liste de critères dont l'évolution pourrait être suivie sur une longue période.

**Tableau n°2 : liste des indicateurs retenus**

<b>Critère</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Indicateur</b>
Classement toxicologique	<p>Il s'agit d'un classement réglementaire représentant tous les risques toxicologiques confondus. A titre d'information la plupart des produits classés T sont toxiques par ingestion.</p> <p>Ce classement n'existait pas lors de la campagne 85/86, il a donc été appliqué rétroactivement aux produits retirés, de manière à permettre des comparaisons sur plusieurs années.</p> <p>Pour les produits classés nocifs le critère d'applicabilité a évolué dans le temps vers une plus grande sévérité pour inclure à la fois les produits présentant un risque de nocivité aiguë ou chronique. En conséquence de nombreux produits se retrouvent classés nocifs, bien qu'ils présentent des risques de nature très différents.</p>	Evolution du nombre de produits dans chaque catégorie du classement (NC=non classé, Xi=irritant, Xn=nocif, T=Toxique, T+=Très Toxique).
Type de formulation	<p>La codification a été élaborée à partir d'une codification définie au niveau international. Les formulations sont présentées en ordre décroissant de risque pour le manipulateur, lors de la préparation du produit.</p> <p>Produits solides: - Granulés et microbilles dispersibles dans l'eau) - Poudres solubles dans l'eau)</p> <p>Base eau - Emulsions et Produits Concentrés dans une base aqueuse.</p> <p>Le risque lié aux vapeurs est moindre qu'avec des produits concentrés dans des solvants.</p> <p>Base solvants lourds Solutions concentrées et Emulsions concentrées. Elles sont considérées, dans ce classement, comme étant à mi-chemin entre les formules concentrées dans l'eau et celles concentrées dans des solvants légers, présentant un dégagement de vapeur supérieur.</p> <p>Base solvants légers tex. Solutions concentrées et Emulsions concentrées dans des solvants dont le point éclair (température de mise à feu) est inférieur à 55°C.</p>	Evolution du nombre de produits dans chaque catégorie du classement.
Arrêts de vente	<p>Il n'est pas facile de savoir pourquoi on arrête un produit. Les cas suivants ont été identifiés:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - Retrait volontaire</li> <li>2 - Retrait effectué suite à une demande du Ministère</li> <li>3 - Maintien de l'homologation mais arrêt de vente du produit sous sa formulation actuelle pour remplacement par une nouvelle formulation.</li> <li>4 - Homologation considérée comme stratégique (arrêt des ventes mais maintien de l'homologation)</li> <li>5 - Arrêt de l'accord de licence sous lequel un produit était fabriqué</li> <li>6 - Revente du produit à un tiers</li> </ol>	Pourcentage des arrêts volontaires de vente.
Classement environnement	<p>Il suffit qu'une formulation contienne une matière active classée nocive pour l'environnement, même dans des proportions faibles» pour que le produit soit classé. En conséquence, quasiment tous les produits de la gamme sont classés nocif pour l'environnement.</p> <p>Pour retracer une évolution sur 3 campagnes, l'étalon choisi est une liste de 132 substances polluantes pour l'eau établie par la Commission Européenne en 1982 et amendée depuis.</p>	Evolution du nombre de produits contenant une matière active classée par la directive européenne.

**Tableau n°3 : principaux résultats obtenus pour chacun des indicateurs**

Indicateur	Principaux résultats obtenus
Evolution du nombre de produits dans chaque catégorie du classement toxicologique	<p>Sur les trois campagnes on note une diminution, en tonnage, des ventes de produits classés 'toxique' au profit d'une augmentation des ventes de produits classés 'nocif'.</p> <p>La gamme de produits a évolué vers des produits dont le risque toxicologique est moindre. Cela est à la fois dû à des produits classés nocif, qui se substituent à des produits classés toxique et dans une moindre mesure à la volonté de la société Fiteau de retirer de sa gamme un certain nombre de produits classés toxique, sans qu'il n'existe de substitut.</p>
Evolution du nombre de produits dans chaque catégorie de formulation.	<p>Il n'existe pas de corrélation entre la toxicité et le type de formulation. Des produits classés toxique peuvent être formulés de manières très différentes. Les formulations les plus simples d'utilisation et présentant le moins de risques pour l'utilisateur (microbilles et granulés) représentent un pourcentage plus important de la gamme en 95/96 qu'en 85/86, Ceci est dû, en majeure partie, à un transfert des formulations de type "poudres mouillables" vers des formulations de type "granulés" dispersibles. Il est difficile, dans l'absolu, de faire la part des choses entre les éléments qui sont la cause de cette évolution. Une comparaison avec d'autres sociétés, si tant est qu'elle est possible permettrait de relativiser ces informations.</p> <p>L'objectif affiché par la société Fiteau est de faire évoluer sa gamme de produits vers des formulations de type "granulé". Cependant, les contraintes rencontrées sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formulation des produits ne dépend pas que du bon vouloir de l'entreprise. Dans l'état actuel des connaissances techniques, certaines molécules ne peuvent pas être formulées autrement qu'avec des solvants.</li> <li>- Pour la société Fiteau, la formulation en granulés est plus adaptée aux produits fongicides et aux produits destinés aux cultures légumières et à l'arboriculture. On ne peut pas forcément rencontrer un succès identique avec des granulés sur un marché grandes cultures (crainte des agriculteurs vis à vis de tout ce qui est solide, faible efficacité des formules granulé en plein champ, ...).</li> </ul>
Arrêts volontaires de vente.	<p>A titre indicatif, le cas 1 (retrait volontaire) représente environ 6,5% des tonnages vendus lors de la campagne 85/86.</p> <p>Le cas 3 (arrêt de vente des produits en poudre et vraisemblablement remplacement par, une formulation de type "granulés solubles") représente 11,2% des tonnages vendus en 85/86.</p> <p>Sans aller plus loin dans l'analyse, en prenant la campagne 85/86 comme référence, ces deux chiffres donnent une première idée de la part respective des retraits sans contrepartie et des retraits dus à une évolution des formulations.</p>
Evolution du nombre de produits contenant une matière active classée par la directive européenne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1985/86, sur toutes les molécules actives de la gamme, 8 d'entre elles se trouvaient sur cette liste, représentant 262 tonnes mises sur le marché.</li> <li>- En 1990/91, il n'y avait plus que trois molécules actives de la gamme figurant sur cette liste, soit 212 tonnes mises sur le marché.</li> <li>- En 1995/96, il existe toujours 3 matières actives de la gamme présentes dans cette liste de 132 substances, représentant 176 tonnes mises sur le marché.</li> </ul> <p>A la date à laquelle avait été effectué ce travail, les trois substances n'avaient pas encore de substituts connus dont l'efficacité soit suffisante.</p>

Quatre critères ont été proposés, à savoir :

- 1 - le classement toxicologique du produit,
- 2 - le type de formulation,
- 3 - les arrêts de vente et les raisons des arrêts de vente d'un produit
- 4 - le classement par rapport à une liste de 132 substances polluantes pour l'eau établies par une directive européenne de 1982, actualisée depuis.

Ces données ont été collectées pour la gamme des produits Fiteau. Le tableau n°2 fournit de plus amples informations sur les indicateurs qui ont été élaborés à partir de ces critères. Le tableau n°3 commente les principaux résultats obtenus pour chacun des indicateurs suivis.

## 6. Discussion et conclusion

Le travail réalisé a consisté à préparer un discours structuré sur l'impact écologique d'une gamme de produits phytosanitaires à un public demandant à ce que leur usage soit fortement réduit, voire interdit et qui exprime une demande pour des denrées alimentaires qui ne comporteraient aucun résidu. Ce même public exprime en même temps une demande sûrement contradictoire pour des fruits et légumes toujours disponibles, agréables à l'œil, frais et bon marché. Dans la logique de Brunsson la recherche présentée ici ne correspondrait à rien d'autre qu'au développement de nouveaux processus et rituels destinés à répondre à des préoccupations nouvelles sur l'impact écologique et sanitaires des produits phytosanitaires. Ce nouveau discours viendrait se superposer, sans coordination ni recherche de cohérence, avec l'ensemble des structures et processus destinés à servir des fruits et légumes toujours disponibles et bon marché ... notamment grâce à une utilisation abondante de pesticides.

C'est en ce sens que l'on peut effectivement parler d'hypocrisie organisationnelle. Une entreprise peut en effet difficilement ouvrir un débat sur l'acceptabilité sociale et environnementale des produits qu'elle commercialise. La clef résiderait donc dans une communication sur sa responsabilité sociale et environnementale qui permette d'afficher un comportement responsable sans remettre en cause sur le fond ni le bien fondé de son activité économique. Dans cette logique, la société Fiteau tiendra un discours sur la réduction des impacts environnementaux de sa gamme de produits phytosanitaires, mais sans ouvrir le débat sur l'utilité et l'impact des produits qu'elle commercialise. Selon cette même logique, un constructeur automobile acceptera d'ouvrir un débat sur les technologies de la voiture propre de demain, en dissertant abondamment sur les mérites comparés de la pile à hydrogène, du moteur électrique et du moteur hybride, mais en prenant soin de ne pas aborder la question de la place de la voiture dans nos sociétés.

Des éléments qui précèdent, le lecteur pourrait déduire que les dirigeants de la société Fiteau auraient voulu utiliser le travail réalisé avec eux pour communiquer, dans leur rapport environnement sur l'impact écologique de leur gamme de produits phytosanitaires. Cela n'a pas été le cas. Doit-on conclure à un refus de mettre en place une nouvelle forme d'hypocrisie organisationnelle de la part de nos interlocuteurs ?

Pour tenter de comprendre revenons un instant aux conclusions plus techniques de ce travail. Le premier constat tiré de cette expérience est qu'une solution technique porteuse de sens pour tous les participants a pu être trouvée pour élaborer des indicateurs répondant à l'objectif initial. Il a ainsi été possible de développer quatre indicateurs porteurs de sens, en terme d'évolution d'une année sur l'autre, fondées sur l'évolution de la formulation des produits, sur les arrêts volontaires de vente, les classements toxicologiques et environnement.

Les responsables de la société Fiteau, après examen des chiffres, ont constaté qu'ils étaient cohérents avec le discours tenu par leur entreprise et par la connaissance qu'ils avaient de l'évolution de la gamme de produits phytosanitaires ; connaissance qu'ils n'avaient jamais cherché à valider de manière formelle, par le biais d'indicateurs. Comme mentionné plus haut, les discussions avec nos interlocuteurs de la société Fiteau ont révélé qu'ils n'étaient toutefois pas disposés à diffuser les résultats de cette expérience et à communiquer sur ces indicateurs dans le rapport environnement de leur entreprise.

En effet, si les indicateurs développés faisaient sens pour tous les participants à ce travail, ce sens n'était pas partagé avec les autres parties prenantes de l'entreprise, compte tenu de l'absence de règles connues de tous et des incertitudes existantes. Des outils de ce type peuvent être utilisés en interne mais l'absence de normalisation peut représenter un obstacle à leur diffusion plus large. En conséquence, un indicateur ne saurait aujourd'hui être diffusé sans la méthode qui a présidé à sa construction, ce qui pose un obstacle à la diffusion d'informations sur les performances écologiques des entreprises.

Si la société Fiteau avait malgré tout choisi de rendre public ces indicateurs, nombre de questions non résolues aujourd'hui se seraient alors posées :

Aurait-elle eu recours à un avis d'expert pour asseoir sa crédibilité ?

Quelle aurait été la réaction de la profession par rapport à cet outil ? Si d'autres producteurs de produits phytosanitaires acceptaient, soit individuellement, soit de manière commune, de se livrer à cet exercice, comment auraient-ils apprécié la possibilité de s'étalonner les uns par rapport aux autres si les résultats de cet exercice avaient été destinés à être rendus publics ? Y aurait-il eu négociation sur les critères à retenir, sur les possibilités d'interprétation de manière à ce que chacun des interlocuteurs puisse y retrouver son compte et proclamer quelques victoires sur le front de l'environnement ?

Quelle aurait été la réaction des publics intéressés ? Auraient-ils reproché à l'entreprise de répondre à côté de leur sujet de préoccupation ?

Deux éléments ressortent de ce qui a été présenté ci-dessus.

- D'une part qu'une entreprise peut difficilement ouvrir un débat sur l'acceptabilité sociale et environnementale des produits qu'elle commercialise. Même en communiquant sur l'impact écologique de ces mêmes produits et services, sans ouvrir un débat plus large, elle prend le risque d'être « débordée » ou accusée de répondre « à côté du sujet ».

- D'autre part l'absence de sens largement partagé sur le sens des chiffres obtenus par la société Fiteau constitue un obstacle majeur à la diffusion des résultats et une prise de risque pour l'entreprise. Les attentes sociales sur ce qu'il convient de faire pour rendre des comptes sur l'impact environnemental de ses produits sont encore trop générales et pas assez normalisées pour qu'il puisse être possible d'apporter des réponses détaillées dont la signification ne serait pas partagée.

Les obstacles que nous venons d'évoquer à la diffusion d'informations sur la performance écologique contrastent pourtant avec le caractère de plus en plus développé de la communication des entreprises sur les thèmes de l'écologie et du développement durable : des réunions avec les riverains au rapport environnement, en passant par la hot line téléphonique on est parfois surpris par la sophistication des dispositifs mis en œuvre par certaines

entreprises. La société Fiteau ne fait d'ailleurs pas exception. Elle publie un rapport environnement et développement durable dont elle assure la diffusion selon les modalités décrites plus haut.

Si communiquer sur l'impact écologique d'un produit peut s'avérer difficile, la mise en œuvre d'outils spécialisés de comptabilité environnementale peut correspondre à d'autres finalités qu'un seul besoin technique d'évaluation. Elle peut être un moyen de signaler et de donner à voir, à d'autres acteurs, l'adoption d'un comportement responsable ... mais pas encore comptable pour reprendre une expression de Françoise Quairel (2004). En l'absence de normes détaillées c'est finalement le comportement que l'entreprise donne à voir en mettant en œuvre des outils qui compte plus que la possibilité qu'offrent aujourd'hui ces outils de rendre des comptes ... même si la confusion peut, consciemment ou non, être entretenue entre ces deux aspects.



## Bibliographie

Antheaume N., Barbier M., Ponty P. (1996), *L'information environnementale, indicateurs d'évaluation de la performance environnementale*, EM Lyon, rapport remis au Ministère de l'Environnement.

Antheaume N. et Teller R. (2001), « Quel regard vers d'autres formes de comptabilité: comptabilité sociétale et environnementale », *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Vuibert, 85-102.

Brunsson N. (1989), *The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations*, Wiley.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, La Découverte.

Carson R., Darling L. and Darling L. (1962), *Silent spring*, Houghton Mifflin, Riverside Press.

Meyer J. W. et Rowan B. (1991), « Institutionalised Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, 41-62.

Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Responsable mais pas comptable: analyse de la mondialisation des rapports environnementaux et sociaux », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 10, vol. 1, 7-36.