



**HAL**  
open science

**LE SYSTEME DE MANAGEMENT  
ENVIRONNEMENTAL COMME MOYEN DE  
CONTROLE DE LA DECLINAISON ET DE  
L'EMERGENCE DES STRATEGIES  
ENVIRONNEMENTALES.**

Angèle Renaud

► **To cite this version:**

Angèle Renaud. LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL COMME MOYEN DE CONTROLE DE LA DECLINAISON ET DE L'EMERGENCE DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES.. Gestion et management. Université de Poitiers, 2009. Français. NNT: . tel-00476200v1

**HAL Id: tel-00476200**

**<https://theses.hal.science/tel-00476200v1>**

Submitted on 23 Apr 2010 (v1), last revised 20 Jun 2011 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE POITIERS**  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES  
ECOLE DOCTORALE SCIENCES HUMAINES ECONOMIQUES ET SOCIALES  
CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION (CEREGE)

**LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL  
COMME MOYEN DE CONTROLE DE LA DECLINAISON ET DE  
L'EMERGENCE DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES**

**THESE**  
pour l'obtention du Grade de  
**DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION**  
(Arrêté du 7 août 2006)  
présentée et soutenue publiquement par

**Angèle DOHOU-RENAUD**

**JURY**

**Directeur de Thèse :** **Monsieur Nicolas BERLAND**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Rapporteurs :** **Madame Emmanuelle REYNAUD**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises  
d'Aix-en-Provence

**Monsieur Yves DUPUY**  
Professeur à l'Université de Montpellier 2

**Suffragants :** **Madame Anne PEZET**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Monsieur Jean-Louis MALO**  
Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises  
de Poitiers

Novembre 2009



*« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces écrits doivent être considérés comme propres à leur auteur. »*



## REMERCIEMENTS

Ces quelques mots ne sauraient résumer ma profonde gratitude au Professeur Nicolas Berland pour avoir accepté d'encadrer cette thèse. Je souhaite le remercier pour son exigence critique, la confiance et le soutien qu'il m'a accordés et pour sa grande disponibilité tout au long de cette thèse. Ce fut une expérience enrichissante intellectuellement et humainement.

Mes remerciements s'adressent également aux Professeurs Emmanuelle Reynaud et Yves Dupuy pour l'honneur qu'ils m'ont fait d'accepter d'être les rapporteurs de ce travail. Je voudrais également exprimer ma reconnaissance au Professeur Anne Pezet d'être présente au sein du jury.

Pour la richesse de son apport, ses encouragements et ses nombreux conseils, notamment lors de ma pré-soutenance de thèse, je remercie très chaleureusement le Professeur Jean-Louis Malo. Je lui témoigne ma gratitude pour m'avoir donné goût à la recherche depuis le DEA.

J'adresse mes remerciements aux membres du groupe de travail « les bonnes pratiques en matière de développement durable » de l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables. Et j'exprime plus particulièrement ma reconnaissance à Pierre Marcenac, président de ce groupe de travail, et à Michel Joras pour m'avoir permis de rencontrer des dirigeants d'entreprises. Je témoigne ma reconnaissance aux personnes rencontrées lors des différentes études de cas : aux dirigeants, aux responsables environnement, au personnel, sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Pour m'avoir permis de participer au groupe de travail de l'Académie, et pour ses conseils lors de ma pré-soutenance et des journées de recherche des doctorants, je remercie sincèrement le Professeur Evelyne Lande. Mes remerciements vont également à l'ensemble de mes collègues de l'IAE de Poitiers, notamment à Pierre-Charles Pupion.

J'exprime ma profonde gratitude à mon père pour avoir cru en moi depuis le début de cette aventure et pour avoir su trouver les mots justes pendant les moments difficiles. Pour cela, je lui dédie cette thèse. Je remercie également mon cher époux pour les « sacrifices » consentis et son soutien indéfectible tout au long de ce travail. Enfin, je remercie ma famille pour son soutien constant pendant toutes ces années, et en particulier ma chère Bernadette et mon frère Eric. Je remercie pour leur patience mes amis qui seront ravis de me retrouver après cette longue absence. Merci aussi à Karima pour les échanges que nous avons eus et pour sa disponibilité.

Merci à tous.



*A mon père, Frédéric.*





# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>11</b>
<b>PARTIE 1 LES ENJEUX THEORIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>25</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	27
CHAPITRE 1- LE SME, DEFINITION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE.....	29
Introduction .....	29
Section 1 : Le SME s’inscrivant dans le cadre conceptuel du contrôle organisationnel.....	32
Section 2 : Le SME comme moyen de contrôle de la stratégie environnementale.....	55
Conclusion .....	79
CHAPITRE 2 - LES INFLUENCES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES IMPACTANT LE SME .....	81
Introduction.....	81
Section 1 : Le néo-institutionnalisme organisationnel pour analyser le SME au niveau institutionnel .....	84
Section 2 : Le cadre théorique de Simons pour examiner le SME au niveau organisationnel .....	134
Conclusion .....	167
CHAPITRE 3 - UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE EN TROIS TEMPS : ETUDE EXPLORATOIRE, ETUDE DE CAS MULTI-SITES, ETUDE DE CAS INTRA-SITE .....	169
Introduction .....	169
Section 1 : L’étude exploratoire comme stratégie d’accès au terrain .....	172
Section 2 : L’étude de cas multi-sites comme stratégie de recherche .....	181
Section 3 : L’étude de cas intra-site pour un prolongement de la recherche.....	216
Conclusion .....	226
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....	228
<b>PARTIE 2 L’UTILISATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LA DECLINAISON ET L’EMERGENCE DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES.....</b>	<b>231</b>
<b>UN PUZZLE A DOUBLE FACE</b> .....	<b>231</b>
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	232
CHAPITRE 4 - L’UTILISATION DU SME DANS LA DECLINAISON DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES : LA PREMIERE FACE DU PUZZLE.....	233
Introduction.....	233
Section 1 : L’adoption du SME sous l’influence de l’environnement institutionnel.....	235
Section 2 : Les systèmes de contrôle du SME délimitant le domaine d’action des stratégies environnementales .....	245
Section 3 : Les systèmes de contrôle du SME pilotant les stratégies environnementales.....	275
Section 4 : Vers un modèle explicatif du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales .....	338
Conclusion .....	370
CHAPITRE 5 - LE SME COMME SOURCE D’APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET D’EMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES : LA DEUXIEME FACE DU PUZZLE .....	375
Introduction.....	375
Section 1 : Le cas PRESTA, la conduite d’un changement organisationnel initié par le SME.....	377
Section 2 : Les systèmes de contrôle environnemental du SME conduisant à l’apprentissage organisationnel et à l’émergence de nouvelles stratégies .....	395
Section 3 : Vers une nouvelle typologie des relations entre systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel .....	429
Conclusion .....	434
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	437
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>439</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>452</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>473</b>
<b>GLOSSAIRE, SIGLES, ABRÉVIATIONS</b> .....	<b>594</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>597</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>600</b>



## **INTRODUCTION GENERALE**

Au cours des dernières décennies, les préoccupations écologiques sont progressivement devenues un véritable enjeu stratégique pour la plupart des entreprises. La question de leur responsabilité environnementale et sociale se manifeste désormais par la mise en œuvre de stratégies de développement durable, notamment dans leur dimension environnementale. Cette prise en compte des problématiques écologiques par les entreprises s'explique par plusieurs facteurs tels que les crises environnementales (Bhopal, Erika, Exxon-Valdès, ...), les phénomènes écologiques susceptibles de constituer les enjeux majeurs du XXI<sup>e</sup> siècle (changements climatiques, pollution de l'eau, déforestation, perte de la biodiversité, ...) ou bien encore les pressions de diverses parties prenantes (pouvoirs publics, organisations internationales, groupes écologistes, consommateurs, ...). Ces différents éléments amènent l'humanité à s'interroger « sur la finalité des activités économiques, sur ses effets sur la configuration géophysique de la planète, sur ses conséquences à long terme pour les générations à venir. Ce sont donc vers les entreprises, principaux agents de cette activité, que les regards se tournent, pour leur demander des comptes non seulement sur leurs résultats économiques, mais aussi sur leurs comportements à l'égard des individus, des sociétés humaines et de notre environnement naturel » (Capron et Quairel, 2007, p. 3). Dès lors, les entreprises se préoccupent de leur responsabilité environnementale et sociale et celle-ci apparaît notamment comme « une question de politique générale et de stratégie déterminante pour le devenir des sociétés et de la planète, mais aussi pour la légitimité, l'efficacité et l'efficience des entreprises » (Martinet et Reynaud, 2004, p. 8).

Ainsi, les problématiques environnementales n'apparaissent plus seulement comme des contraintes externes auxquelles doivent répondre les entreprises, mais aussi comme des opportunités pour améliorer leurs activités quotidiennes, contrôler leurs impacts environnementaux et obtenir une légitimité sociale. Conscientes de l'importance de l'environnement dans leurs stratégies de développement, notamment pour assurer la légitimité sociale de leurs activités, les entreprises s'engagent de plus en plus dans des démarches volontaires permettant d'intégrer les préoccupations écologiques dans leurs pratiques quotidiennes. Sur le plan managérial, cette prise en compte se traduit notamment par la mise en œuvre d'un système de management environnemental (Desmazes et Lafontaine, 2007).

Le système de management environnemental (SME) entend répondre à un double objectif : celui de proposer des lignes directrices structurées pour favoriser la prise en compte des préoccupations environnementales, depuis le sommet de l'organisation jusqu'aux activités

opérationnelles ; et celui de favoriser la reconnaissance des actions écologiques de l'organisation auprès des parties prenantes, notamment des clients, des citoyens ou des pouvoirs publics (Boiral, 2006a,b). Autrement dit, le SME permettrait de contrôler les stratégies environnementales des entreprises et de rendre compte aux parties prenantes, dans le but d'assurer leur légitimité sociale. Dans cette perspective, on comprend mieux l'engouement actuel des entreprises pour ce système de management. Mais cette mobilisation n'a pas toujours été le cas, elle s'est faite progressivement sous la pression des législations environnementales et celle de l'opinion publique.

En effet, l'intégration des questions environnementales dans la stratégie et la gestion quotidienne des entreprises a longtemps été motivée « par le renforcement des normes réglementaires et des pressions sociétales qui ont fait des questions environnementales un impératif de survie » (Boiral, 2000, p. 5). Depuis la révolution industrielle jusqu'aux années 1970, la dégradation de l'environnement, notamment la pollution, était associée aux activités économiques des entreprises. Bien que constituant une nuisance externe, la pollution ne relevait pas de la responsabilité des entreprises et n'était pas intégrée dans la conception de leurs installations ni dans leurs stratégies. Dans les années 1970, puis à la fin des années 1980, on assiste à une prise en compte des problématiques environnementales par les entreprises sous la pression des contraintes réglementaires et de la crise de légitimité qui apparaissait (ibid.). Certaines entreprises ont d'ailleurs reconnu le rôle de l'industrie dans la détérioration de l'environnement et l'existence d'un véritable enjeu écologique (Gendron, 2004). Cette prise de conscience s'est alors reflétée dans des actions environnementales, telles que l'acquisition d'équipements de dépollution et les changements technologiques, qui ont permis de réduire significativement la pollution. Ces actions faisaient alors partie de la responsabilité des dirigeants et des services techniques.

Au cours des années 1990, la généralisation de la prise de conscience en faveur de l'environnement pousse les entreprises à réfléchir à la mise en œuvre de systèmes de management permettant d'intégrer les préoccupations environnementales dans leurs activités courantes. Ces systèmes de management avaient pour buts de changer les habitudes de gestion, les comportements des employés ainsi que la culture des entreprises, et d'apporter plus de rigueur à la gestion environnementale (Boiral, 2000). Pour atteindre ces objectifs, différents systèmes de management ont vu le jour. Ceux-ci furent mis au point par de nombreux acteurs (organisations professionnelles, entreprises modèles, instances de normalisation nationale et internationale, instances de l'Union européenne).

Des initiatives d'envergures nationales ont été développées en matière de gestion environnementale. En France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a mis en œuvre la norme environnementale NFX 30200 en 1993. Dans d'autres pays, plusieurs normes nationales en environnement ont fait leur apparition, comme la norme BS-7750 en Angleterre, la norme Z-750 au Canada, la norme NSF-110 aux États-Unis, la norme IS-310 en Irlande ou encore la norme UNE77-801 en Espagne. Étant donné que ces normes nationales pouvaient constituer des barrières à l'entrée de certains marchés, portant ainsi préjudice à la libéralisation des échanges, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a élaboré une norme internationale pour mettre en œuvre un système de management environnemental (SME) quels que soient l'activité ou le pays d'origine des entreprises. C'est ainsi que la norme internationale ISO 14001 fut lancée en 1996. « Cette norme est censée être applicable à tous les types et tailles d'organismes et s'adapter à des situations géographiques, culturelles et sociales diverses. (...) Elle n'a pas pour objet d'être utilisée pour créer des entraves non tarifaires aux échanges commerciaux ou pour accroître les obligations légales d'un organisme » (ISO 14001, 2004). A l'instar de cette norme, la Commission européenne adopta le règlement européen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)<sup>1</sup> en 1993 qui entra en vigueur dans les états de la Communauté européenne en avril 1995.

Selon Boiral (2000), les principes qui ont servi de base à l'ossature de ces normes remontent au programme *Responsible Care* (ou Gestion responsable)<sup>2</sup> de l'industrie chimique. Le *Responsible Care* est un programme volontaire mis en place par les entreprises chimiques en vue d'améliorer de manière continue leurs performances en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement. Ce programme fut créé en 1985 par l'Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques (ACFPC) afin de répondre aux préoccupations du grand public quant à la fabrication, à la distribution et à l'utilisation des produits chimiques, après le déversement survenu à Bhopal (en Inde) en décembre 1984. Cependant, parmi ces référentiels, la norme ISO 14001 fait figure de modèle de référence en matière de gestion

---

<sup>1</sup> EMAS signifie en français système communautaire de management environnemental et d'audit.

<sup>2</sup> Le *Responsible Care* s'est d'abord développé au Canada avant de s'étendre aux États-Unis grâce à l'*American Chemistry Council* (ACC), puis en Europe guidé par le Conseil Européen de l'Industrie Chimique (CEFIC) et enfin dans le reste du monde grâce au Conseil International des Associations Chimiques (l'ICCA) qui est la voix mondiale de l'industrie chimique, représentant les fabricants et les producteurs chimiques partout dans le monde. Ce programme est désormais poursuivi dans plus de 45 pays et va au-delà des prescriptions légales requises dans la plupart de ces pays. Les entreprises qui souscrivent au *Responsible Care* doivent appliquer des principes directeurs permettant d'améliorer leur performance dans les domaines de la santé, la sécurité et la protection de l'environnement. En France, le programme est décliné sous le nom d'Engagement de Progrès depuis 1990.

environnementale (Reverdy, 2005). En 2007 par exemple, le nombre de sites certifiés ISO 14001 s'élevait à 129 000 contre seulement 5 389 sites enregistrés EMAS<sup>3</sup>.

Depuis les années 2000, le principal défi des entreprises ne concerne plus la reconnaissance de la problématique environnementale, ni leur engagement formel pour la protection de l'environnement, mais plutôt l'amélioration de leurs performances environnementales (Gendron, 2004). Pour atteindre ce nouvel objectif, les entreprises adoptent massivement le SME préconisé par la norme ISO 14001. Même si cette norme repose sur des principes de management classiques, elle offre aux entreprises un cadre clair et structuré pour guider la mise en œuvre de leurs stratégies environnementales et favoriser l'amélioration de leurs performances.

### **La problématique de recherche**

L'intérêt des entreprises pour le SME de type ISO 14001 ne cesse d'augmenter, pourtant les implications organisationnelles de ce système de management demeurent encore peu explorées. En effet, peu de recherches se sont attachées à comprendre de façon inductive, à partir d'investigations de terrain et d'études de cas, les perceptions réelles de ce SME par les dirigeants, la façon dont les exigences de la norme ISO 14001 peuvent être appliquées en réalité (Boiral, 2000, 2006a). Les quelques études réalisées sur le SME se sont essentiellement intéressées aux raisons qui poussent les entreprises à adopter ce système (Nash et Ehrenfeld, 2001; Morrow et Rondinelli, 2002 ; Boiral et Dostaler, 2004 ; etc.) ; aux facteurs de contingence pouvant influencer son implantation dans les entreprises (Nash et Ehrenfeld, 2001 ; Marquet-Pondeville, 2003 ; Andrews et *al.*, 2003 ; etc. ) ; et aux impacts qu'il pourrait avoir sur la performance environnementale des entreprises (Berry et Rondinelli, 2000 ; Florida et Davison, 2001 ; Melnyk et *al.*, 2002, 2003 ; Janicot, 2007 ; etc.).

Cependant, peu d'études qualitatives se sont interrogées sur l'utilisation de ce système de management dans les entreprises pour décliner et améliorer les stratégies environnementales. En d'autres termes, nous n'avons que peu d'éléments sur le fonctionnement concret du système de management environnemental dans les entreprises. En effet, « si les articles, les thèses et les ouvrages sur le management environnemental se sont développés rapidement depuis le milieu des années 1990, la façon dont les entreprises intègrent au quotidien les préoccupations environnementales, le contenu de ces activités dans ce domaine et le processus

---

<sup>3</sup>Vous trouverez la base de données des certifications ISO 14001/EMAS sur ISO World : <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.



de mise en œuvre demeurent encore relativement méconnus » (Boiral, 2007a). C'est dans ce contexte que notre recherche s'inscrit et tente d'apporter un éclairage sur l'utilisation du système de management environnemental (SME) dans les entreprises, notamment dans les entreprises françaises.

Plus précisément, **l'objet principal de notre recherche** est d'expliquer comment le SME (de type ISO 14001) est utilisé dans les entreprises françaises pour décliner leurs stratégies environnementales et contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Cet objectif peut être comparé à un *puzzle* à double face, dans lequel la première face consiste à montrer comment le SME est utilisé dans la déclinaison des stratégies environnementales ; et la seconde face permet de comprendre comment le SME peut contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies. Mais on ne saurait examiner le SME, en tant que pratique de gestion, sans connaître les raisons à l'origine de son adoption.

### **Les questions de recherche**

Ainsi, l'objet de cette recherche nous conduit à nous interroger sur le « pourquoi » et le « comment » de cette pratique de gestion. En définitive, trois questions de recherche seront examinées dans cette thèse :

1. Pourquoi les entreprises adoptent-elles un système de management environnemental ?
2. Comment ce système de management environnemental est-il utilisé dans les entreprises pour décliner leurs stratégies environnementales ?
3. Comment ce système de management environnemental contribue-t-il à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales ?

### **Les cadres théoriques mobilisés**

La première question de recherche, nous amène à mobiliser le cadre théorique néo-institutionnel des organisations (NIS) notamment les travaux de DiMaggio et Powell (1983, 1991), Meyer et Rowan (1977) et les travaux néo-institutionnalistes qui se sont focalisés sur les pratiques de management environnemental (Boiral, 2004, 2006, 2007a,b; Reverdy, 2005 ; Philippe, 2006 ; etc.). Ces travaux nous donnent des pistes de réflexion pour comprendre les raisons institutionnelles expliquant l'adoption des pratiques de gestion dans les organisations. D'autres travaux néo-institutionnalistes, portant sur le processus d'institutionnalisation des

pratiques de gestion, sont mobilisés pour apporter des éléments de réponses à la deuxième question de recherche. En effet, nous utilisons le modèle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour tenter d'expliquer le processus de déclinaison des stratégies environnementales en partant des « idéaux » de la société en matière de responsabilité environnementale jusqu'à leur intériorisation par les acteurs de l'entreprise. Ces auteurs proposent à cet effet d'analyser le processus d'institutionnalisation en examinant la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle. En nous appuyant sur ce modèle, nous allons voir comment les « idéaux verts » de la société peuvent s'institutionnaliser au sein des entreprises *via* le SME.

Pour répondre à la deuxième question de recherche, nous mobilisons également le cadre théorique de Robert Simons (1987, 1990, 1991, 1994, 1995a,b, 2000, 2005) qui constitue, aujourd'hui, un modèle théorique pour comprendre le *design* d'un système de contrôle et son impact sur la stratégie d'une entreprise. Selon l'auteur, quatre « leviers de contrôle » peuvent interagir dans une entreprise pour contrôler sa stratégie. Il s'agit des systèmes de valeurs (*beliefs systems*) qui sont utilisés pour inspirer et diriger la recherche de nouvelles opportunités ; des systèmes de contraintes (*boundary systems*) qui servent à encadrer le domaine de recherche d'opportunités et limiter les risques d'agence ; des systèmes de contrôle diagnostique (*diagnostic control systems*)<sup>4</sup> qui motivent, suivent et récompensent l'atteinte des objectifs et, enfin, des systèmes de contrôle interactif (*interactive control systems*) qui se focalisent sur le dialogue et l'échange de connaissances. Pour Batac et Carassus (2005), si les trois premiers leviers de contrôle ont des rôles « classiques », c'est-à-dire qu'ils permettent de communiquer les valeurs de l'organisation, fixer des limites aux actions des divers acteurs de l'entreprise, évaluer et sanctionner les résultats des actions des individus, le quatrième, par son caractère interactif, stimule l'apprentissage organisationnel et peut conduire à l'émergence de nouvelles stratégies (Simons, 1991). En choisissant d'utiliser de manière interactive un système de contrôle, les dirigeants signifient leur préférence pour la recherche de solutions nouvelles. Tous les décideurs à des niveaux intermédiaires sont alors engagés dans le dialogue permettant ainsi l'émergence de nouvelles stratégies. Simons (1990, p. 142) montre, en conséquence, que les « systèmes de contrôle sont utilisés pour de multiples objectifs : contrôle, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres »,

---

<sup>4</sup> Nous employons le terme « contrôle diagnostique » au lieu de « contrôle diagnostic », par référence à Simons (1995) qui parle de « *diagnostic control* » et non de « *diagnosis control* ». Le terme « contrôle diagnostique » est souvent cité dans la littérature francophone pour désigner le concept de Simons (1995) ; et comme l'explique Sponem (2004), si Simons (1995) avait utilisé le terme « *diagnosis control* », on aurait parlé de « contrôle diagnostic », diagnostic étant dans ce cas un nom commun.

« rôles que la littérature classique a souvent réduit à la motivation et au contrôle » (Sponem, 2004, p. 62).

Le cadre théorique de Simons constitue, aujourd'hui, une référence dans la littérature de contrôle. Plusieurs recherches (Osborn, 1998 ; Abernethy et Brownell, 1999 ; Marginson, 2002 ; Bisbe et Otley, 2004 ; Vaivio, 2004, Tuomela, 2005 ; Henri, 2006 ; Ahrens et Chapman, 2007 ; Berland et Sponem, 2007 ; Naro et Travaillé, 2009 ; etc.) se sont inspirées de ce cadre théorique et ont montré sa pertinence pour expliquer les relations entre le contrôle et la stratégie. Ainsi, le cadre conceptuel des leviers de contrôle de Simons (1995a) constitue le prisme à travers lequel nous allons analyser les systèmes de contrôle qui composent le SME et mettre en évidence leur rôle dans la déclinaison des stratégies environnementales.

La réponse à la troisième question de recherche va montrer comment les systèmes de contrôle du SME contribuent à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Pour cela, c'est la dimension de l'apprentissage organisationnel issue des travaux de Simons qui sera exploitée. En effet, Simons (1990, 1991) fait le lien entre contrôle et apprentissage organisationnel, en définissant un modèle novateur illustrant la manière dont un système de contrôle interactif active l'apprentissage organisationnel et stimule l'émergence de nouvelles stratégies. Avec Simons (1995a), le contrôle évolue du contrôle par la régulation cybernétique vers un contrôle par apprentissage. Le contrôle « est compris comme un principe de mise en cohérence - et non d'exclusion - entre une lecture cybernétique, celle de l'intégrité, et une approche fondée sur la constitution évolutive et spontanée de réseaux de relations qui assurent la solidité de l'organisation » (Dupuy, 2007). Plus précisément, Simons (1995a) associe les types de contrôle (diagnostique et interactif) aux deux niveaux d'apprentissage d'Argyris et Schön (1978).

En effet, selon Argyris et Schön (1978, 2002), deux niveaux d'apprentissages peuvent être envisagés : l'apprentissage en simple boucle (*single loop learning*) qui consiste à détecter et à modifier les pratiques pour corriger les dysfonctionnements constatés sans remettre en cause les principes qui sous-tendent ces pratiques ; et l'apprentissage en double boucle (*double loop learning*) qui se produit lorsque les dysfonctionnements amènent l'entreprise à remettre en cause les principes ou les valeurs directrices sur lesquels ses activités se fondaient. Autrement dit, l'apprentissage en simple boucle se produit lorsque les moyens organisationnels sont remis en cause tandis que l'apprentissage en double boucle conduit à modifier les objectifs et la stratégie de l'entreprise. Le premier type d'apprentissage porte sur le « comment faire » et

améliore le fonctionnement de l'organisation au sein d'un cadre établi et sans changer les normes. *A contrario*, le second type d'apprentissage porte sur le « quoi faire » et implique un changement de valeurs, de normes et de croyances ; il suppose de s'interroger sur les choix et les causes de ces choix (Sponem, 2009). Ces deux niveaux d'apprentissage correspondent respectivement à ce que Senge (1990) appelle « apprentissage adaptatif » et « apprentissage génératif ».

D'après Simons (1995a, p. 106), « les systèmes de contrôle diagnostique produisent essentiellement des apprentissages en simple boucle [tandis que] les systèmes de contrôle interactif facilitent des apprentissages en double boucle ». Avec Simons (1995a), « la représentation traditionnelle du contrôle, conçue comme un modèle cybernétique en boucle simple, se double d'une vision plus dynamique permettant un apprentissage en double boucle » (Lacroix et Naro, 2007). Comme ont pu le constater Dambrin et Löning (2008, p. 138) « peu d'auteurs exploitent la perspective d'apprentissage à partir des travaux de Simons ». De plus, les études empiriques qui traitent les systèmes de contrôle comme sources d'apprentissage sont assez rares (Batac et Carassus, 2005 ; Sponem, 2009). Notre ambition est donc d'approfondir les relations entre l'apprentissage organisationnel et le contrôle dans une perspective stratégique. Nous proposons ainsi d'affiner le lien entre ces deux concepts en identifiant les systèmes de contrôle du SME susceptibles de favoriser des apprentissages organisationnels et, parmi eux, ceux qui provoquent des apprentissages adaptatifs conduisant à des modifications des comportements, et ceux qui produisent des apprentissages génératifs permettant l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

En résumé, nous mobilisons deux cadres théoriques (le néo-institutionnalisme organisationnel ou sociologique et le cadre d'analyse de Simons) pour répondre à nos questions de recherche. Ceux-ci serviront de filtres conceptuels dans cette étude, mais nous verrons que les observations empiriques du terrain viendront enrichir ces cadres théoriques. Nous allons à présent aborder le cheminement méthodologique de la recherche.

### **La méthodologie de la recherche**

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans le paradigme de l'interprétativisme, car l'objectif de cette recherche est avant tout de comprendre et d'expliquer la réalité de l'objet étudié, c'est-à-dire l'utilisation du SME dans les entreprises françaises. En effet, il s'agit de comprendre le phénomène du SME de l'intérieur en examinant les pratiques de management

environnemental des entreprises et en interprétant les comportements des acteurs autour de ce système. Pour réaliser notre étude, une méthodologie qualitative a été retenue, car les questions de recherche et les cadres théoriques mobilisés nécessitaient une démarche qualitative sur le terrain.

Notre démarche qualitative se résume en trois étapes fondamentales :

- Première étape : il s'agit d'une immersion dans le milieu des professionnels en participant à une étude exploratoire initiée par l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières de l'Ordre des Experts-Comptables. Cette étude exploratoire a constitué, en quelque sorte, la clé de notre accès au terrain de recherche. En effet, notre participation à cette étude nous a permis de constituer notre échantillon qualitatif sur lequel repose les études de cas. Notre mission, lors de cette étude exploratoire, consistait à coordonner les recherches d'un groupe de travail sur les pratiques des entreprises en matière de développement durable (d'octobre 2005 à janvier 2007). Ce groupe de travail qui réunissait des chercheurs, des experts-comptables, des responsables environnement, des associations, etc., avait pour but de mettre en place un outil de gestion pour aider les entreprises (notamment les PME) à mesurer leurs performances en matière de développement durable et pour communiquer plus facilement avec leurs parties prenantes

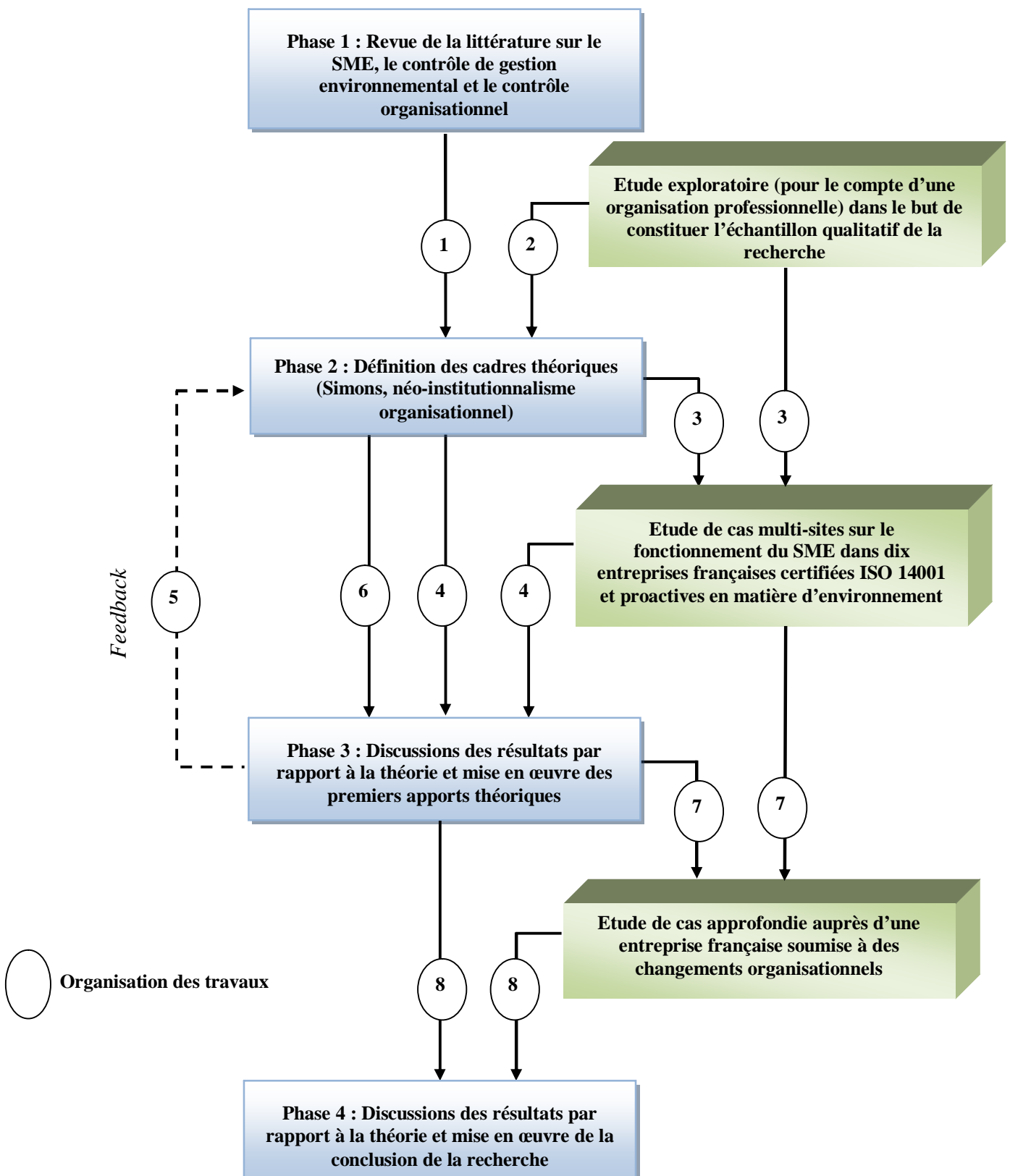
En résumé, notre participation à cette étude exploratoire nous a permis de rencontrer des dirigeants d'entreprise auprès de qui nous avons sollicité des entretiens pour réaliser notre recherche doctorale. Afin de nous assurer que les données collectées auprès des entreprises reflèteraient une expérience significative et non des jugements *a priori* sur les résultats de leur SME, nous avons sélectionné les entreprises qui avaient obtenu leur certification ISO 14001 depuis au moins deux ans. Le second critère de sélection, et pas des moindres, correspond au caractère proactif des stratégies environnementales des entreprises. En effet, pour répondre à nos questions de recherche, il était primordial que les entreprises étudiées soient proactives en matière d'environnement, c'est-à-dire qu'elles aillent au-delà de la conformité réglementaire et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès dans leur stratégie (Gendron, 2004). Selon Marquet-Pondeville (2003), le critère de proactivité de la stratégie environnementale favoriserait l'utilisation interactive des systèmes de contrôle (au sens de Simons, 1995a).

- Deuxième étape : à la suite de l'étude exploratoire, nous avons réalisé une étude de cas multi-sites auprès d'un échantillon qualitatif constitué de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 et proactives en matière d'environnement. Cette étude, essentiellement basée sur des entretiens semi-directifs et des analyses documentaires, nous a permis de répondre à nos deux premières questions de recherche, à savoir, les raisons de l'adoption du SME de type ISO 14001 et l'utilisation des systèmes de contrôle du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales.
- Troisième étape : nous avons prolongé la recherche en réalisant une étude de cas intra-site auprès d'une des entreprises observées dans le cadre de l'étude de cas multi-sites. Cette étude de cas intra-site nous a permis de répondre à notre dernière question de recherche en mettant en évidence les mécanismes favorisant l'émergence de nouvelles stratégies et nouveaux objectifs environnementaux. L'entreprise faisant l'objet de cette nouvelle étude était confrontée à des changements organisationnels importants qui permettaient d'observer l'évolution de sa stratégie environnementale.

De manière générale, notre recherche s'est déroulée selon un raisonnement abductif, c'est-à-dire en faisant des allers-retours entre les cadres théoriques et les observations sur le terrain. Après la collecte des données qualitatives, nous avons utilisé deux méthodes d'analyse de données pour interpréter nos observations empiriques : une analyse de contenu thématique avec le logiciel NVivo 7 en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), Hlady Rispal (2002) et Bardin (2007) et une analyse statistique avec la méthode ALCESTE (Reinert, 1998, 2003) pour vérifier les règles de codification et limiter notre subjectivité.

La Figure 1 présente le *design* général de notre recherche, c'est-à-dire l'articulation des différentes étapes de la recherche (revue de la littérature, définition des cadres théoriques, méthodes de recherche, résultats, discussions).

**Figure 1 : Design de la recherche**



## **La présentation du plan de la thèse**

Pour répondre à nos questions de recherche, notre réflexion s'articule en deux parties. La première partie est consacrée au volet théorique et méthodologique tandis que la seconde partie porte sur le volet empirique et les apports théoriques de la recherche.

La première partie définit l'objet de l'étude (le SME) et présente les concepts théoriques mobilisés ainsi que la méthodologie générale adoptée dans le cadre de cette recherche.

Le premier chapitre présente le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit le SME (le contrôle organisationnel). Il décrit ensuite les systèmes de contrôle composant le SME et précise leur place par rapport au contrôle organisationnel. Puis, il définit le concept de stratégie environnementale retenu dans cette recherche et présente enfin le processus de déclinaison de la stratégie environnementale selon le modèle ISO 14001 (le modèle de référence du SME).

Le deuxième chapitre présente les cadres théoriques mobilisés (le néo-institutionnalisme organisationnel et le modèle de Simons) en précisant ce qu'ils apportent à l'étude du SME. Enfin, la conclusion de ce chapitre explicite les liens entre ces deux cadres théoriques.

Le troisième chapitre expose la méthodologie générale de la recherche. Il justifie notre positionnement épistémologique et présente notre démarche méthodologique en trois temps : l'étude exploratoire, l'étude de cas multi-sites, l'étude de cas intra-site. Il montre que l'étude exploratoire constitue la clé de notre accès au terrain de recherche, puis il expose les méthodes de collecte et d'analyse des données retenues pour réaliser les deux études de cas.

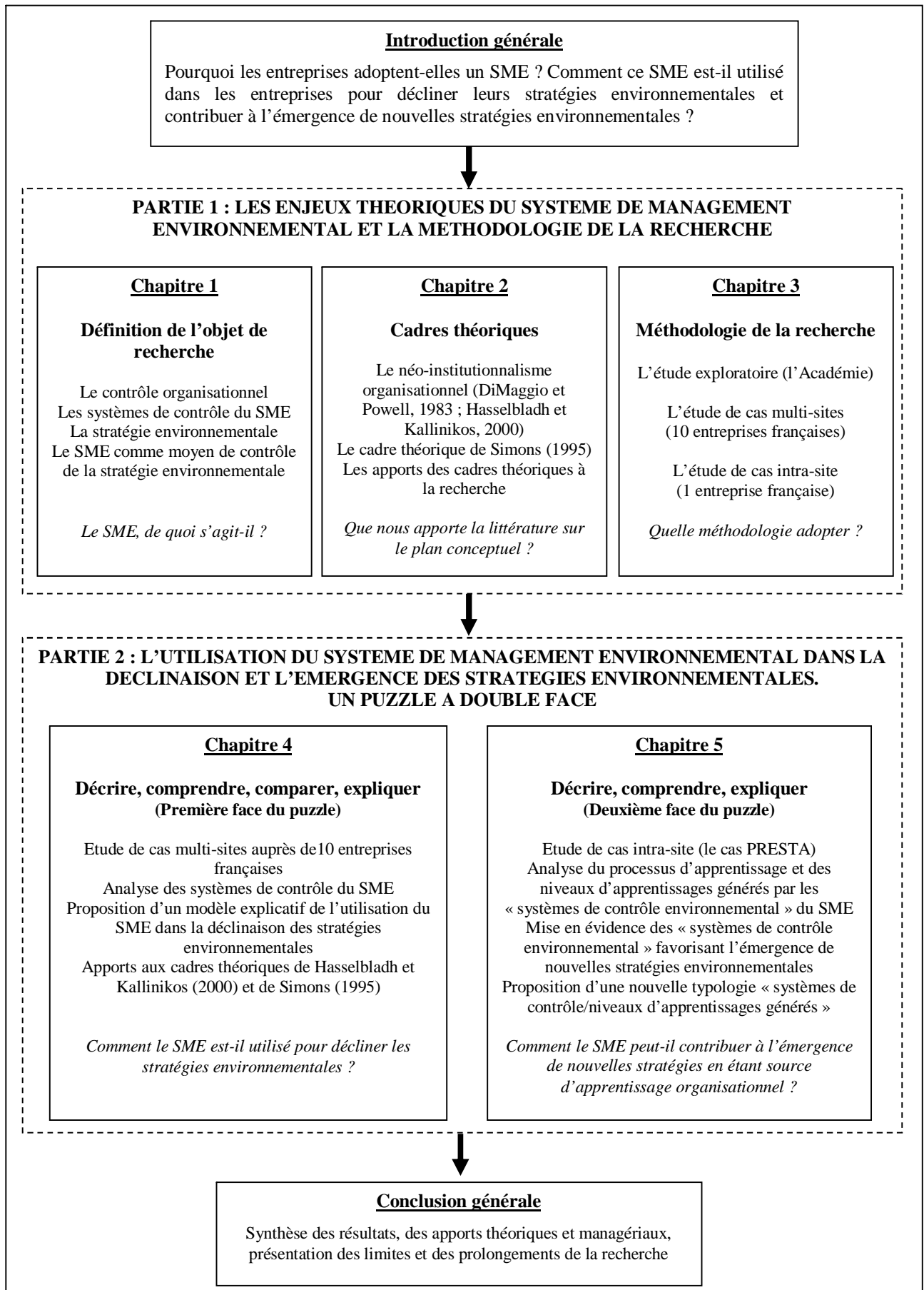
La deuxième partie présente les résultats obtenus à l'issue des analyses de données des deux études de cas. Le chapitre 4 met en évidence les résultats de l'étude de cas multi-sites et répond à nos deux premières questions de recherche, tandis que le chapitre 5 apporte les éléments de réponse à la troisième question de recherche. A la fin de chaque chapitre, les résultats obtenus sont discutés à l'aune des cadres théoriques mobilisés, puis de nouveaux modèles théoriques sont proposés.

La conclusion générale résume les principaux résultats, met en évidence les contributions théoriques et managériales ainsi que les limites et les prolongements futurs de la recherche.

Le plan de la thèse est résumé par la figure suivante :



**Figure 2 : Plan de thèse**



**PARTIE 1**  
**LES ENJEUX THEORIQUES**  
**DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL**  
**ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**



## Introduction de la première partie

La protection de l'environnement naturel constitue de plus en plus une préoccupation importante dans la gestion des entreprises. Avec l'arrivée des normes ISO 14000, l'intérêt des entreprises pour le management environnemental s'est accru. Et depuis les années 2000, l'amélioration sensible de leurs performances en cette matière constitue le principal défi des entreprises (Gendron, 2004). Dès lors, tous les aspects stratégiques (concurrentiels, industriels, politiques) sont concernés par l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004). Cependant, en dépit de l'importance croissante que prennent les questions écologiques et leurs implications pour la gestion des entreprises, il est étonnant de constater le manque d'intégration de ces préoccupations écologiques dans le corpus théorique de base du management. Outre les publications spécifiques sur les problématiques environnementales, ces constructions théoriques n'ont pas modifié le cadre de référence fondamental du management (Boiral, 2006b).

La prise en compte de ces enjeux théoriques demeure pour l'instant superficielle. A cet effet, Boiral (2006b, p. 425-426) distingue quatre enjeux qui devraient amener le paradigme dominant du management à intégrer les questions environnementales :

- En premier lieu, indépendamment des préoccupations éthiques et écologiques, les questions environnementales sont l'objet d'enjeux économiques d'envergure qui ne sauraient être ignorées par les dirigeants en exercice ou par les futurs gestionnaires.
- Ensuite, les problèmes environnementaux sont la source de pressions réglementaires ou sociétales qui peuvent compromettre la marge de manœuvre des dirigeants. Outre les poursuites à l'encontre des organisations et la remise en cause de la légitimité sociale de ces dernières, les gestionnaires peuvent, dans certains cas, être tenus responsables personnellement des impacts environnementaux et faire l'objet de poursuites.
- Dans un troisième temps, les actions environnementales peuvent représenter un excellent moyen de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, l'adhésion aux objectifs de l'organisation et la motivation des employés, qui constituent des thèmes dominants du management.
- Enfin, le management environnemental n'est pas une mode éphémère à l'image d'un certain nombre de courants de management aujourd'hui dépassés. L'ancrage biophysique de phénomènes comme l'effet de serre, la contamination des eaux ou

encore leurs enjeux socioéconomiques devraient préoccuper pour longtemps les gestionnaires.

Ces différents enjeux devraient donc conduire à des changements de pratiques de gestion. Le système de management environnemental (SME) constitue l'un des dispositifs qui pourraient contribuer à l'évolution du management classique. Bien que ce système repose sur des principes traditionnels de management (planification, organisation, direction, contrôle), il offre un cadre clair et structuré permettant la mise en œuvre de stratégies environnementales. Et pour l'heure, la norme ISO 14001 constitue le modèle de référence de ce système de management. Aujourd'hui, face à l'empressement des entreprises pour cette norme, le SME devient un objet d'étude académique en pleine expansion.

Cependant, peu d'investigations se sont attachées à comprendre de façon inductive, à partir d'études de cas, les perceptions réelles de ce SME par les dirigeants, la façon dont les recommandations de la norme ISO 14001 peuvent être appliquées dans les faits (Boiral, 2006a). Il convient donc d'appréhender ce nouveau phénomène en apportant un éclairage sur les pratiques des entreprises. C'est dans ce contexte que notre recherche s'inscrit et tente de contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement du SME dans les entreprises. Nous voulons montrer, dans cette recherche, comment le SME est utilisé pour décliner et contribuer à l'émergence des stratégies environnementales. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie qualitative reposant sur des études de cas. Les cadres théoriques mobilisés, en tant que filtres conceptuels, vont mettre en lumière les influences institutionnelles et organisationnelles impactant le SME.

Cette première partie de la thèse aura donc pour but de définir le système de management environnemental en tant qu'objet de recherche (chapitre 1), de présenter ensuite les cadres théoriques mobilisés pour guider notre réflexion (chapitre 2) et la méthodologie générale de la recherche (chapitre 3).

# Chapitre 1- Le SME, définition de notre objet de recherche

## Introduction

Pour faire face à leur responsabilité environnementale<sup>5</sup>, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à tenter d'intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion quotidienne. Cette intégration amène le système de management classique des entreprises à évoluer pour faire apparaître un nouveau type de management : le management environnemental. Ce nouveau management s'exerce dans les entreprises par le biais d'un ensemble de dispositifs de contrôle regroupés généralement sous l'appellation de système de management environnemental (SME).

Plusieurs définitions du SME existent dans la littérature. Par exemple, la norme internationale ISO 14001 définit le SME comme « une composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et gérer ses aspects environnementaux. Un système de management est un ensemble d'éléments, liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs afin d'atteindre ces derniers. Ce système comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources. » (ISO 14001, 2004, p. 2). La Commission européenne, dans son référentiel EMAS, donne également une définition du SME comme étant « la partie du système global de management qui comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques,

---

<sup>5</sup> La responsabilité environnementale fait partie d'un concept plus large, celui de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « *Corporate Social Responsibility* ». Ce concept trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde, plutôt politique, s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable. Dans la littérature nord-américaine, Carroll (1979) définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007). Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p. 8).

les procédures, les procédés et les ressources pour développer, mettre en œuvre, réaliser, analyser et maintenir la politique environnementale » (Commission européenne, 2001, p. 3).

Pour Boiral (2007a, p. 69), le SME ne se limite pas qu'aux normes de gestion systématiques, formalisées et provenant d'institutions reconnues. Il peut émaner de différents acteurs tels que les gestionnaires dans les entreprises, les organisations modèles (comme Winter<sup>6</sup> en Allemagne), les associations professionnelles (par exemple, l'industrie chimique avec son programme *Responsible care*), les regroupements pluridisciplinaires et plurisectoriels (comme la charte de la CERES<sup>7</sup>), les institutions nationales (telles que l'Association française de normalisation, le British Standards Institute, l'Association canadienne de normalisation qui ont défini des normes environnementales nationales), etc.

Selon Nash et Ehrenfeld (2001, p. 62), le SME est un ensemble de « structures formelles de règles et de ressources que les dirigeants adoptent pour établir des routines organisationnelles afin de réaliser les buts environnementaux de l'organisation. Ce système constitue un sous-ensemble du système de management général ». De leur côté, Melnyk et al. (2002, p. 332) présentent le SME comme un système « impliquant l'existence de systèmes et de bases de données formels qui intègrent des procédures et des processus pour la formation du personnel, pour le pilotage et le *reporting* d'informations spécifiques sur la performance environnementale, et qui sont à disposition des parties prenantes internes et externes de l'entreprise ». Et plus récemment, Desmazes et Lafontaine (2007, p. 2) définissent le SME comme « une composante du système de management global dont l'objectif est de mettre en œuvre, évaluer et améliorer la politique environnementale ».

Face à la diversité de définitions, il est nécessaire de préciser le sens que nous donnons au SME pour éviter toute ambiguïté sur l'objet de notre recherche. Dans le cadre de cette thèse, nous nous intéressons au SME de type ISO 14001, car ce système de management connaît une diffusion tout à fait significative parmi l'ensemble des initiatives volontaires des entreprises en matière de protection de l'environnement (Reverdy, 2005). De plus, la norme

---

<sup>6</sup> L'entreprise Winter en Allemagne, spécialisée dans la production d'outils diamantés, a élaboré un SME qui a servi de modèle à d'autres entreprises ; on parle du « modèle Winter » (Boiral, 2007a).

<sup>7</sup> Le CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) est un organisme rassemblant des investisseurs institutionnels socialement responsables désireux d'orienter les capitaux vers des projets plus écologiques et des entreprises qui se sont engagées à améliorer leur performance environnementale en adhérant aux principes CERES. Ces principes ont été adoptés sous le nom de Principes Valdez en réaction à l'accident de l'Exxon Valdez en 1989. Ces principes contiennent dix recommandations encourageant les entreprises à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement naturel (Gendron, 2004).

internationale ISO 14001 est considérée comme le modèle de référence, le standard le plus abouti, dans le cadre de la gestion environnementale (Boiral, 2006b). Ce référentiel propose aux entreprises un cadre clair et structuré pour l'implantation d'un SME dont le but serait d'élaborer, de mettre en œuvre, de réaliser, de passer en revue et de maintenir une politique environnementale (Gendron, 2004, p. 60). En d'autres termes, le SME de type ISO 14001 permettrait de contrôler la stratégie environnementale d'une entreprise. C'est ce que nous verrons dans ce chapitre.

Dans ce chapitre introductif, nous allons d'abord préciser le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit le SME (section 1), puis nous présenterons le SME en tant que moyen de contrôle de la stratégie environnementale (section 2).



## Section 1 : Le SME s'inscrivant dans le cadre conceptuel du contrôle organisationnel

Le système de management environnemental (SME), en tant qu'objet de recherche, s'inscrit dans un cadre conceptuel plus vaste qui est le contrôle organisationnel. Ce système de management se compose d'un ensemble de dispositifs de contrôle que l'on retrouve à différents niveaux de l'organisation et dont les fonctions peuvent être assimilées aux systèmes de contrôle classique d'une entreprise mais, toutefois, adapté au domaine environnemental. Nous verrons dans cette section que ces dispositifs de contrôle constituent les références environnementales du contrôle organisationnel, c'est-à-dire les références auxquelles les décideurs et les acteurs font appel pour structurer les actions, les décisions et les résultats dans le domaine environnemental. Mais avant, il convient de rappeler ce qu'on entend par contrôle organisationnel.

### I. Le contrôle organisationnel, un ensemble de références pour le management

Dans cette thèse, la notion de contrôle correspond à la définition donnée par Chiapello (1996, p. 52). Il s'agit de « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. » Selon l'auteur, le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de libertés laissés aux individus dans l'organisation, soit en empêchant certaines actions, soit en incitant les individus à réaliser les actions désirables. Il existe deux types de contrôle : celui mis au point par le management, c'est-à-dire les moyens de contrôle spécifiquement établis par les managers pour s'assurer d'une certaine maîtrise de l'organisation ; et celui qui résulte des autres types d'influences plus difficilement maîtrisables par les managers, comme par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes.

Le premier type de contrôle correspond au contrôle organisationnel défini par Bouquin (2004, p. 43), c'est-à-dire « l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, les résultats affectant l'organisation » ou encore « l'ensemble des dispositifs sur lesquels les dirigeants s'appuient pour maîtriser le processus de décisions-actions-résultats ». Ces références sont généralement des dispositifs explicites et formalisés. Mais dans la pratique, le contrôle organisationnel ne fait pas appel qu'au contrôle formel ; les dirigeants s'appuient

aussi sur des dispositifs informels qualifiés de contrôle invisible. Ce dernier est « constitué de facteurs qui poussent les acteurs à interpréter les mêmes faits de diverses manières, à écarter certains choix ou comportements comme inappropriés au profit d'autres jugés normaux, à trouver légitimes certains modes de direction et à contester certains autres, à adhérer à certains buts et à en rejeter d'autres comme inacceptables » (Bouquin, 2004, p. 45-46). Les facteurs qui caractérisent le contrôle informel ou invisible sont : la formation des acteurs de l'organisation, la culture nationale, la religion des acteurs, ou encore l'appartenance à telle catégorie sociale ou professionnelle..., bref tout facteur ne relevant pas des constructions de l'entreprise mais qui pèse sur les actions des personnes. Autrement dit, « le système de contrôle invisible est formé des facteurs psychologiques et socioculturels qui influencent les actions et comportements des personnes » (ibid. p. 166). Ces deux types de contrôle (contrôle formel et invisible) sont en interaction dans l'organisation et font du contrôle organisationnel un système spécifique à chaque organisation (ibid.).

Le contrôle organisationnel, défini comme un ensemble de dispositifs formels et informels, peut être décomposé en plusieurs sous-ensembles. Nous présentons ici deux typologies mettant en évidence les composantes du contrôle organisationnel : la typologie de Anthony (1965, 1985, 1988) et celle de Bouquin (1997, 2004).

Anthony (1985) propose trois processus organisationnels : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel : « la planification stratégique est le processus qui consiste à décider des buts de l'organisation et des stratégies à employer pour atteindre ces buts. (...) Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre ses stratégies de manière efficace et efficiente. (...) Le contrôle opérationnel est le processus qui consiste à garantir que les tâches spécifiques sont mises en œuvre de manière efficace et efficiente » (ibid. p. 586). Cette typologie est critiquée par plusieurs auteurs (Otley, 1994 ; Langfield-Smith, 1997 ; Bouquin et Pesqueux, 1999) qui reprochent à Anthony (1985) les frontières établies entre les trois composantes du contrôle organisationnel, qui sont en réalité en interaction, et la difficulté pour distinguer le contrôle de gestion du contrôle opérationnel. Cependant, cette classification a le mérite de mettre en évidence deux points essentiels : la nécessaire relation entre la stratégie et le contrôle de gestion, celui-ci ayant pour mission de mettre œuvre la stratégie ; et le fait que le contrôle ne se limite pas au processus de comparaison des résultats avec les objectifs (Bouquin, 2004).

Bouquin (2004) propose une autre typologie qui s'inspire de celle d'Anthony : le contrôle stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle d'exécution. La notion de contrôle stratégique remplace celle de planification stratégique. Le contrôle de gestion est caractérisé par le fait qu'il repose sur un contrat ressources-résultats par lequel un responsable s'engage à atteindre certains résultats à partir des moyens qui lui sont confiés dans le cadre d'une autonomie de pilotage. Le contrôle d'exécution se substitue au contrôle opérationnel d'Anthony et s'exerce par des non-managers à qui la hiérarchie ne laisse aucun degré de liberté dans l'accomplissement de leurs tâches. Ainsi, le contrôle organisationnel s'exerce par l'intermédiaire de trois dispositifs complémentaires (le contrôle d'exécution, le contrôle de gestion et le contrôle stratégique) et interdépendants, plutôt que stratifiés, qui visent des décisions et des horizons différents, et impliquent des personnes et des niveaux hiérarchiques différents. Le contrôle d'exécution qui s'opère au niveau des exécutants se définit plus précisément comme un ensemble « de processus et de systèmes conçus pour garantir aux responsables (managers intermédiaires) que les actions de routine qui relèvent de leur autorité seront, sont et ont été mises en œuvre conformément aux finalités confiées, tout en dispensant ces responsables de piloter directement ces actions » (Bouquin, 2004, p. 81). Le contrôle de gestion, situé entre les deux autres niveaux de contrôle, « est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment grâce au contrôle d'exécution » (ibid. p. 82). Le troisième niveau de contrôle exercé par les dirigeants « est formé des processus et systèmes qui permettent à la direction d'arrêter et d'ajuster les choix des missions, métiers, domaines d'activité et facteurs clés de succès » (ibid. p. 86).

Cette typologie repose sur trois postulats : qu'il existe une hiérarchie entre les trois contrôles, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de contrôle stratégique sans contrôle de gestion, ni de contrôle de gestion sans contrôle d'exécution ; que chaque contrôle peut finaliser, piloter, postévaluer, mais il est lui-même finalisé, piloté, postévalué par le contrôle de rang supérieur ; que les trois niveaux de contrôle forment le plus souvent un système gigogne bien qu'ils peuvent fonctionner séparément. Le processus de finalisation, en amont de l'action, regroupe les phases de diagnostic, de décomposition des finalités, d'allocation des ressources et d'ajustement du système de motivation. Le processus de pilotage, en cours d'action, consiste à observer les actions et leurs effets directement ou par l'intermédiaire d'un système d'information et à mettre en place des actions correctrices et le processus de postévaluation,

après l'action, sert éventuellement comme source d'apprentissage pour les actions futures car il n'est plus possible de modifier les actions déjà réalisées (Bouquin, 2004).

Nous venons de voir que le contrôle de gestion est un des éléments du contrôle organisationnel. Anthony, le premier en 1965 à avoir théorisé la discipline, définissait le contrôle de gestion comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (p. 17). A cette époque, le contrôle de gestion était réduit à une simple dimension comptable et financière qui privilégiait des systèmes quantifiés de mesure : chiffrage à court et moyen terme des objectifs du plan stratégique et des différents centres de responsabilité ; structure du tableau de bord réduite à celle du *reporting* (Bouquin et Pesqueux, 1999). Dans les années 1980, plusieurs critiques étaient formulées à l'égard de la représentation financière du contrôle de gestion, notamment son incapacité à refléter des compétences clés pour la compétitivité économique des entreprises tels que la qualité, la réactivité, le savoir-faire, les motivations, etc. Kaplan et Johnson (1987) dénonçaient l'exclusivité des indicateurs financiers dans la mesure des performances : « les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (ibid. p. 259).

Les critiques exprimées montrent les limites du modèle financier et poussent cette vision du contrôle à évoluer pour devenir « un processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Anthony, 1988, p. 10). Cette nouvelle définition du contrôle de gestion est aujourd'hui la plus répandue et « la plus proche de ce qu'est devenu le contrôle de gestion moderne » (Bouquin, 2004, p. 20). Elle expose le rôle charnière du contrôle de gestion qui est de mettre en cohérence le niveau stratégique avec les opérations. Bouquin (1997, 2004) va plus loin en précisant les trois missions fondamentales du contrôle de gestion moderne. Il souligne toujours la fonction charnière du contrôle de gestion en indiquant qu'il doit assurer l'interaction entre la stratégie et le quotidien. A cette première mission, l'auteur rajoute que le contrôle de gestion est un vecteur d'orientation des comportements des acteurs, perçus et en quelque sorte institués comme des décideurs autonomes (...) et qu'il s'appuie sur une modélisation des relations existant entre les résultats poursuivis et les ressources qu'il convient de mobiliser et de consommer pour les atteindre. Avec les typologies d'Anthony (1965, 1985, 1988) et Bouquin

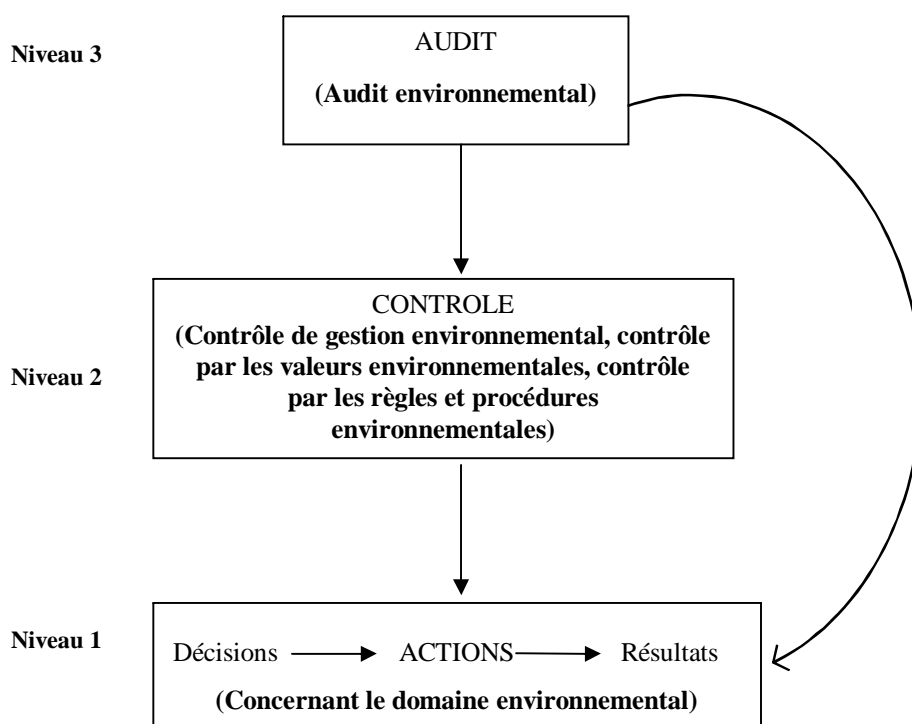
(1997, 2004), on comprend que le contrôle de gestion et la stratégie sont des concepts liés. D'autres chercheurs ont également montré que la configuration appropriée d'un système de contrôle est influencée par la stratégie choisie par l'organisation (Simons, 1987 ; Langfield-Smith, 1997 ; Gosselin, 2000 ; etc.).

Après avoir défini ce qu'on entend par contrôle organisationnel, nous précisons ses références environnementales.

## II. Une mise en perspective des références environnementales du contrôle organisationnel

Nous avons vu que le contrôle organisationnel représente l'ensemble des références retenues et promulguées par les dirigeants pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions et les résultats affectant l'organisation. Parmi ces dispositifs, il existe des références spécifiques au domaine de l'environnement que nous regroupons sous l'appellation de systèmes de contrôle du SME. Ces différentes références peuvent être situées dans l'organisation selon le modèle de Bouquin (1996, 2004). D'après l'auteur, « toute organisation, entreprise ou autre, toute entité en son sein, ou plus largement tout processus qu'elle mène ou auquel elle participe (recherche, fabrication, vente, etc.) peut être observée à trois niveaux d'abstraction croissante » représentée par la figure ci-dessous :

**Figure 3 : Représentation des systèmes de contrôle du SME dans l'organisation**  
**(adapté de Bouquin, 2004, p.42)**



Selon Bouquin (1996, 2004), c'est au premier niveau de l'organisation qu'apparaît un ensemble très varié d'actions, de décisions et de résultats. Ces actions, décisions et résultats peuvent également concerner le domaine environnemental. Si on cherche à appréhender les motifs qui induisent ces décisions et/ou actions, on se place, en quelque sorte, au deuxième niveau. C'est à ce stade qu'on retrouve le contrôle organisationnel (c'est-à-dire l'ensemble des référentiels qui orientent les processus reliant les décisions, les actions et les résultats du niveau 1). A ce niveau également, on peut identifier des formes de contrôle spécifiques au domaine environnemental telles que le contrôle de gestion environnemental, le contrôle par les valeurs environnementales, le contrôle par les règles et procédures environnementales. Pour vérifier que le contrôle organisationnel est bien adapté aux buts que les dirigeants attendent de lui, et que ces buts sont bien atteints, les dirigeants tentent d'aller au troisième niveau, celui de l'audit. A ce stade, il existe divers types d'audits (audit financier, audit opérationnel, etc.), parmi lesquels peut figurer l'audit environnemental. En somme, les éléments du SME se trouvent à la fois au niveau des actions (actions environnementales), du contrôle (diverses formes de contrôle environnemental) et de l'audit (audit environnemental). Ainsi, les systèmes de contrôle du SME apparaissent au niveau du contrôle organisationnel et bien au-delà. Dans ce qui suit, nous allons examiner ces différents systèmes de contrôle : les systèmes de contrôle de gestion environnemental, les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales. L'audit environnemental sera développé dans un paragraphe distinct.

#### A. Les systèmes de contrôle de gestion environnemental

Dans ce paragraphe, nous définirons le concept de contrôle de gestion environnemental et présenterons les systèmes de contrôle de gestion environnemental composant le SME.

##### **1. La définition du contrôle de gestion environnemental**

Pour mieux cerner le concept du contrôle de gestion environnemental, il convient de revisiter brièvement les fondements du contrôle de gestion « classique ». Le contrôle de gestion serait né en tant que discipline académique des travaux de « l'école de Harvard » (Sponem, 2004). « Son développement moderne revient largement à Robert Anthony et à ses collègues de la *Harvard Business School*. Le contrôle de gestion devient alors une discipline plus large que les formes techniques de comptabilité qui étaient enseignées jusque là : la mécanique des coûts et la tenue de comptes » (Lowe et Puxty, 1989 cités par Sponem, 2004).

Le contrôle de gestion évolue depuis ces vingt dernières années et on assiste à une démarche expansionniste du contrôle vers le management général, la stratégie, les systèmes d'informations, la comptabilité, la finance, la gestion des ressources humaines et l'organisation (Bouquin et Pesqueux, 1999). C'est dans ce contexte que Marquet-Pondeville (2003) propose d'intégrer également la problématique de l'environnement au champ du contrôle de gestion. Déjà en 1998, Capron et Quairel proposaient d'analyser comment le contrôle de gestion représente l'intention et les actions stratégiques sociétales et en quoi cette intégration s'inscrit dans l'évolution du contrôle : « intégrer la dimension sociétale [notamment environnementale] dans le pilotage de l'organisation suppose de renoncer à l'illusion d'une représentation en termes financiers : profits, coûts, rentabilité d'investissements... [car] l'importance que revêt l'aspect financier des performances conduit à privilégier les résultats à court terme et à sacrifier la création de valeur à long terme, *a fortiori* les actions sociétales » (Capron et Quairel, 1998, p. 581). Face aux limites du modèle de représentation financière pour le pilotage environnemental, des systèmes de contrôle alternatifs apparaissent et leur conception et mise en œuvre échappent le plus souvent au contrôleur de gestion.

Le contrôle de gestion environnemental constitue un exemple de ces systèmes alternatifs conçus, entre autres, pour piloter les performances environnementales des entreprises. Comme le contrôle de gestion classique, le contrôle de gestion environnemental est un élément du contrôle organisationnel mis au point par les dirigeants pour s'assurer d'une certaine maîtrise de l'organisation dans le domaine de l'environnement. Ce nouveau contrôle s'exerce sous la responsabilité des managers de l'environnement (directeur environnement, responsable développement durable, responsable environnement...) et « le rôle du contrôleur de gestion reste très limité dans ce domaine, voire inexistant » (Marquet-Pondeville, 2003). Ce constat relance le débat sur les missions du contrôleur de gestion dans l'organisation. Bouquin (2004) résume bien cette problématique lorsqu'il affirme que le contrôle de gestion ne peut être assimilé à ce que fait, dans une organisation donnée, le contrôleur de gestion. Bien que ce dernier intervienne dans le processus du contrôle de gestion, comme son architecte et son animateur, il n'en demeure pas moins qu'il soit accaparé par d'autres tâches telles que la comptabilité et l'informatique. Par ailleurs, le contrôle de gestion peut se dérouler sans l'intervention du contrôleur de gestion car « le processus du contrôle de gestion est l'affaire des managers » qui sont chargés de négocier leurs ressources et éventuellement leurs objectifs

et de se s'assurer que ces objectifs seront atteints ou dans le cas contraire de prendre les décisions correctives.

Le contrôle de gestion environnemental, en tant que système de contrôle parallèle au contrôle de gestion classique, peut être défini comme « tout processus mis en place pour assurer le pilotage de l'organisation en cohérence avec sa stratégie et ses objectifs environnementaux » (Capron et Quairel, 1998). Il semble ne pas déroger à la fonction charnière d'alignement stratégique traditionnellement décrite dans la littérature du contrôle de gestion. Pour Marquet-Pondeville (2003), il peut assurer les trois missions du contrôle de gestion classique mais adapté au domaine de la gestion environnementale : l'interaction entre la stratégie environnementale et le quotidien ; l'orientation des actions et des comportements environnementaux d'acteurs autonomes et la modélisation des relations entre ressources et finalités environnementales de l'organisation.

Selon Janicot (2007), dans la pratique, le contrôle de gestion environnemental se construit entre deux logiques concurrentes et complémentaires : celle de la communication environnementale externe et celle du management de la performance environnementale en interne. Dans la première logique, le contrôle répond aux attentes externes ; le but recherché est une légitimité externe, une légitimité symbolique reposant sur des images de conformité aux valeurs de la société au détriment de la pertinence de la représentation de la performance en interne. Dans la seconde vision, c'est l'orientation interne du contrôle à l'usage des managers et du personnel qui est privilégiée. Le contrôle de gestion environnemental est vu comme un ensemble de systèmes de mesure et de suivi de la performance environnementale. Mais la politique de communication externe s'appuyant sur la diffusion des résultats de ce contrôle est parfois jugée insuffisante pour satisfaire les attentes des parties prenantes. Quelle que soit la logique poursuivie, le contrôle de gestion environnemental s'exerce grâce à la mise en place d'un ensemble de systèmes de contrôle que nous allons décrire.

Dans la littérature, il existe plusieurs typologies de systèmes de contrôle de gestion environnemental. Par exemple, Marquet-Pondeville (2003) propose une typologie de quatre systèmes de contrôle : le système d'information environnementale (comptabilité environnementale, analyses de cycle de vie, etc.), le contrôle des résultats environnementaux, le contrôle par les procédures et règles environnementales et les dispositifs informels de contrôle environnemental (formation, participation des employés, travail en équipe, etc.). De même, Lafontaine (2005) identifie cinq systèmes de contrôle de gestion environnemental



(également appelés techniques de comptabilité environnementale interne) : l'évaluation des coûts externes environnementaux, le calcul des coûts et les budgets verts, l'écobilan, le tableau de bord vert et les comptes verts en comptabilité financière. Pour l'auteur, les systèmes de contrôle de gestion environnemental font partie d'un ensemble plus vaste qui est le système d'information environnementale (SIE) et qui comprend aussi les systèmes de communication environnementale (rapports environnement, rapports développement durable, rubrique verte en annexe du bilan comptable, etc.). Le SIE permet la collecte, le traitement et la communication des informations environnementales. Les systèmes de contrôle de gestion environnemental produisent des informations qui sont destinées à faciliter les prises de décisions en interne. Ils ont pour objectif principal d'évaluer le résultat des actions engagées sur le plan environnemental ; alors que les outils de communication environnementale permettent de diffuser les résultats environnementaux aux différentes parties prenantes (Lafontaine, 1998, 2005). Cependant, ces deux typologies ne coïncident pas parfaitement. Pour Lafontaine (2005), les systèmes de contrôle de gestion environnemental font partie du système d'information environnementale (SIE), tandis que Marquet-Pondeville (2003) considère le SIE comme une forme de système de contrôle de gestion environnemental. Il s'agit pour l'auteur « d'un des outils nécessaires au contrôle de gestion environnemental, tout comme le système d'information comptable est un outil de première importance pour le contrôle de gestion classique d'une organisation. L'information qui découle du système d'information est indissociable du contrôle de gestion » (ibid. 2003, p. 22).

Dans cette thèse, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux systèmes de contrôle de gestion environnemental mis en œuvre dans le cadre du SME. Nous n'évoquerons pas ici en détail les outils spécifiques à la comptabilité environnementale (informations environnementales intégrées dans la comptabilité traditionnelle, coûts externes environnementaux, etc.). En effet, comme l'explique Lafontaine (2002, p. 9), la mise en œuvre du SME n'exige pas nécessairement la création d'une comptabilité environnementale (CE). Deux cas de figures peuvent se présenter : la CE est créée avant l'implantation du SME ou après. Lorsque la CE est mise en place après l'adoption du SME, on parle généralement de comptabilité environnementale de gestion (Baker, 1996) ou encore de EMA (*Environmental Management Accounting*). « L'EMA est un outil prenant en compte les faiblesses de la comptabilité classique, il cherche à identifier, collecter, estimer, reporter en interne les données conventionnelles et environnementales d'une organisation. Il permet de mieux suivre les dépenses engagées et ainsi de choisir en connaissance de cause. (...) Un tel système

comptable permet pour les entreprises disposant d'un SME de faire des budgets, d'investir sur des bases économiques et de déterminer des cibles de coûts environnementaux. » (Berland, Drevetton et Essid, 2009, p. 5-7). Dans ce cas, les informations environnementales obtenues seront utiles à chacune des étapes du SME, pour évaluer les coûts et les gains des projets et des actions, pour démontrer l'influence de la performance environnementale sur le résultat et le bilan, pour prouver les gains futurs des investissements à long terme et pour évaluer l'écocoefficience et/ou la soutenabilité de l'activité (Lafontaine, 2002). « Dans la seconde optique, lorsque les entreprises ne disposent pas de SME, une telle comptabilité peut permettre de révéler des coûts cachés » (Berland, Drevetton et Essid, 2009, p.7). Dans ce cas de figure, l'EMA peut jouer un rôle moteur en changeant la perception des acteurs de l'entreprise qui seraient ainsi plus favorables à l'implantation du SME (Lafontaine, 2002).

En définitive, nous allons présenter dans les paragraphes suivants les systèmes de contrôle de gestion mis en place dans le cadre du SME, en particulier ceux qui sont préconisés par la norme ISO 14001 (la norme de référence en matière de gestion environnementale).

## **2. Les systèmes de contrôle de gestion environnemental**

En analysant la norme ISO 14001, nous pouvons regrouper les différents systèmes de contrôle de gestion environnemental en trois catégories : les analyses environnementales, les programmes environnementaux et les indicateurs environnementaux.

### **a) Les analyses environnementales**

Les analyses environnementales sont des outils de gestion utilisés pour identifier et évaluer des aspects environnementaux<sup>8</sup> afin de déterminer ceux qui sont les plus significatifs, et dont il convient de prendre en compte en priorité dans le SME (ISO 14001, 2004). Ces analyses permettent de dresser un état des lieux, d'affiner la politique environnementale et de proposer des objectifs et cibles environnementaux<sup>9</sup> en cohérence avec les exigences légales et les exigences de performance interne. Ces analyses n'ont pas pour but de résoudre

---

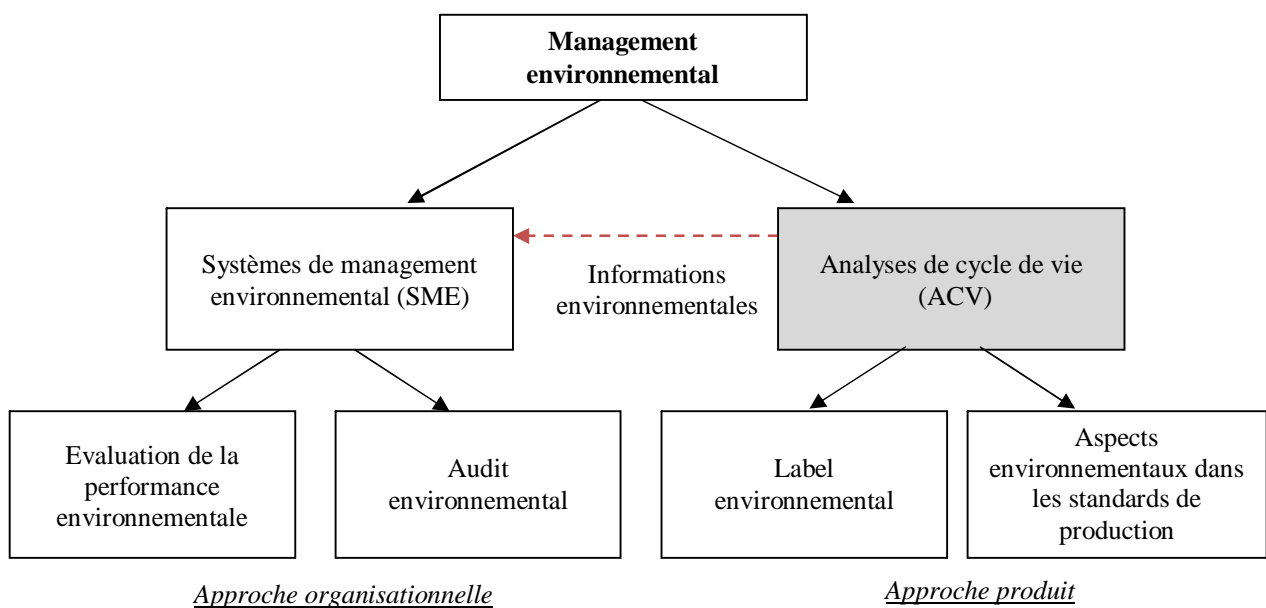
<sup>8</sup> Un aspect environnemental est un élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement. Tout aspect environnemental a ou peut avoir un impact environnemental, c'est-à-dire une modification négative ou bénéfique de l'environnement (ISO 14001, 2004).

<sup>9</sup> A ce stade, il convient de différencier les objectifs environnementaux des cibles environnementales. Les objectifs sont des buts généraux qu'une entreprise se fixe en cohérence avec la politique environnementale. Les cibles environnementales représentent l'expression quantifiée des objectifs environnementaux directement opérationnels pour la gestion. Ces cibles sont aussi qualifiées d'exigence de performance détaillée par la norme ISO 14001. Par exemple, à un objectif environnemental de réduction de la consommation d'énergie, peut être affecté une cible environnementale d'économie d'énergie de 20% sur 5 ans.

immédiatement les problèmes identifiés, mais de servir de base à la détermination d'objectifs d'amélioration et de programmes d'actions (Faure-Rochet, 2009).

Il existe plusieurs méthodes d'analyses environnementales. Les plus citées dans la littérature sont les analyses de cycle de vie (parfois appelées écobilans). Ces analyses de cycle de vie (ACV) constituent une véritable comptabilité analytique environnementale. Elles permettent d'effectuer le bilan matière énergie d'un système permettant d'évaluer l'impact de la production de biens ou services sur l'environnement (Christophe, 2009, p. 754). Ainsi, elles « fournissent des informations sur l'impact environnemental total d'un produit du berceau à la tombe » (Marquet-Pondeville, 2003) ; c'est-à-dire depuis la conception des matériaux qui le constitue jusqu'à sa mise au rebut. Il s'agit donc d'un outil d'aide à la décision interne permettant d'améliorer les performances environnementales des produits (Lafontaine, 1998). Ces analyses de cycle de vie sont préconisées dans l'approche de management environnemental dite « approche produit » (cf. Figure 4).

**Figure 4 : Deux approches du management environnemental  
(adapté de Tibor et Feldman, 1996)**



« L'approche produit » du management environnemental consiste à concevoir ou à améliorer les produits de manière à minimiser l'ensemble de leurs impacts sur l'environnement durant toutes les étapes de leur cycle de vie. Cette approche fait appel à l'ACV et peut se traduire par la communication des progrès effectués sur les produits (écolabels et autres étiquetages

environnementaux). Les informations environnementales issues de l'ACV peuvent être utilisées lors des analyses environnementales dans le cadre du SME (*flèche en pointillés*).

Dans la pratique, les entreprises éprouvent parfois quelques difficultés à suivre un produit jusqu'au bout et ne procèdent qu'à des analyses partielles de cycle de vie. Elles se heurtent à deux problèmes. D'une part, elles ne sont pas en mesure de connaître l'impact écologique des différentes matières qu'elles utilisent. D'autre part, si on leurs dit que tel processus réduit les émissions de polluants dans l'air mais augmente les émissions dans l'eau, elles ne seront pas en mesure de choisir ne sachant généralement pas s'il est préférable de polluer l'air ou l'eau (Christophe, 2009).

#### b) Les programmes environnementaux

Les programmes environnementaux traduisent en actions concrètes les objectifs environnementaux définis généralement à la suite des analyses environnementales. Ils décrivent comment les objectifs et les cibles de performances fixés par l'organisation seront atteints, notamment en indiquant le calendrier de réalisation, le budget nécessaire et le personnel responsable de la mise en œuvre du programme (ISO 14001, 2004). C'est donc dans les programmes environnementaux que l'on retrouve les budgets verts. Selon Lafontaine et Desmazes (2007), ces budgets verts permettent aux responsables environnement de rendre compte de leurs dépenses et de justifier leurs projets d'investissements dans le cadre de la procédure budgétaire. Ces budgets sont donc utilisés pour le suivi des coûts environnementaux, pour évaluer les investissements et les dépenses environnementales. Le tableau ci-dessous présente un exemple de programme environnemental.

**Tableau 1 : Exemple de programme environnemental (adapté de Gendron, 2004, p.121)**

Objectif	Diminution de la consommation énergétique
Cible	Réduire de X% par année lors des 3 prochaines années
Programme	Programme d'efficacité énergétique
Action	Analyse de la situation énergétique Remplacement des équipements énergivores désuets Acquisition d'équipement d'éclairage efficace
Echéancier	Année 1 : analyse de la situation et des politiques d'approvisionnement Année 2 : remplacement de 50% des équipements identifiés et adoption d'une nouvelle politique d'achat

	Année 3 : remplacement de 50% des équipements identifiés restants et vérification de la nouvelle politique d'achat
Responsable	Monsieur V, responsable du projet en efficacité énergétique
Budget vert	X € pour l'analyse, Y € pour les investissements, avec un retour prévu de Z € dès la <i>é</i> nième année

c) 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). Ils peuvent être rassemblés dans des tableaux de bord verts. Pour Bouquin (2008), un « tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, [qui regroupe] un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions. » (Cité par Malo, 2009, p. 1317). Trois missions peuvent être remplies simultanément par le tableau de bord : la fourniture de données, l'aide à la décision, la surveillance des délégations (Malo, 2000).

Le tableau de bord vert est une forme particulière de tableau de bord, qui organise de façon synthétique et pour un usage interne, les principaux indicateurs environnementaux significatifs de l'organisation étudiée (Desmazes et Lafontaine, 2007). Les tableaux de bord verts sont utilisés dans le fonctionnement du SME pour piloter les performances environnementales des entreprises.

La norme ISO 14031 explicite comment identifier des indicateurs environnementaux qui renseignent sur la performance d'un SME, sur celle des activités de production ainsi que sur l'état de l'environnement avec lequel l'entreprise est en interaction (*cf.* Encadré 1). Le processus inclut un dialogue avec toutes les parties intéressées et une communication transparente. Toutefois, la norme n'établit aucun niveau de performance. Cette norme regroupe les indicateurs environnementaux 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. Ces données peuvent aider l'organisation à mieux prendre en compte l'impact réel 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 (ISO 14031, 2000).

### **Encadré 1 : Choix des indicateurs pour l'évaluation de la performance environnementale (EPE)**

#### **Considérations intervenant dans le choix des indicateurs pour l'EPE**

Au moment de choisir les indicateurs pour l'EPE, il convient qu'un organisme étudie si ces indicateurs :

- sont cohérents avec la politique environnementale que l'organisme affirme vouloir mener ;
- sont adaptés aux efforts de la direction de l'organisme, à sa performance opérationnelle ou à la condition de l'environnement ;
- sont utiles pour mesurer la performance globale par rapport aux critères de performance environnementale de l'organisme ;
- sont pertinents et compréhensibles aux yeux des parties intéressées internes et externes ;
- peuvent être atteints en préservant la rentabilité et en respectant les délais ;
- sont adaptés à l'utilisation à laquelle ils sont destinés selon le type, la qualité et la quantité des données ;
- sont représentatifs de la performance environnementale de l'organisme ;
- peuvent être exprimés dans des unités de mesure adaptées à la performance environnementale ;
- sont souples et sensibles par rapport aux changements observés dans la performance environnementale de l'organisme ;
- sont à même de fournir des informations sur l'évolution présente et future de cette performance.

Un indicateur pour l'EPE ne doit pas nécessairement satisfaire à toutes ces conditions pour être utile à l'organisme.

#### **Exemples d'approches permettant de choisir les indicateurs pour l'EPE**

- *Approche «cause/impact»*

Un organisme peut souhaiter élaborer des indicateurs qui abordent les causes directes ou indirectes liées à ses aspects environnementaux significatifs. Il peut effectuer une analyse en vue d'identifier ces causes et se fonder sur cette analyse pour choisir les indicateurs. Par exemple, un organisme peut établir que son taux élevé d'émissions de matières particulaires est dû à des opérations de maintenance préventives inadaptées et sporadiques. Par conséquent, l'organisme peut choisir un indicateur approprié, tel que la quantité d'émissions de matières particulaires par jour ou encore le budget consacré aux opérations de maintenance préventive et la fréquence de ces opérations. Il est probable que, grâce à des opérations de maintenance plus appropriées et plus fréquentes, la quantité d'émissions de matières particulaires de l'organisme diminuera.

- *Approche fondée sur l'évaluation des risques*

Les indicateurs pour l'EPE peuvent être choisis sur la base des risques associés (risques pour la santé humaine, risques financiers, etc.), selon la direction de l'organisme, à ses activités, produits ou services particuliers.

- *Approche fondée sur le cycle de vie*

Un organisme peut choisir ses indicateurs en considérant les entrants et les sortants liés à un produit particulier ainsi que les aspects et impacts environnementaux significatifs à une étape quelconque du cycle de vie d'un produit. Par exemple, un organisme établissant que le rendement du carburant d'un produit en cours d'utilisation peut être amélioré peut avoir comme indicateurs : le nombre d'unités d'énergie consommées lors de l'utilisation du produit et le nombre de modifications à apporter à la conception du produit pour améliorer le rendement du carburant.

- *Approche fondée sur des initiatives de type réglementaire ou volontaire*

Les organismes peuvent concentrer leur choix d'indicateurs d'EPE sur les domaines pour lesquels ils ont identifié des exigences de performance réglementaire ou autres auxquelles souscrit l'organisme. Par exemple, un organisme devant rendre compte du taux de ses émissions dans l'environnement d'un polluant spécifique, courantes ou accidentelles, peut utiliser ces mesures comme indicateur d'EPE : le taux de déversement annuel d'un polluant soumis à la réglementation, et la quantité annuelle de polluants soumis à la réglementation émise par année.

Source : Norme ISO 14031 (2000, p. 20-23).

La norme ISO 14031 donne quelques exemples d'indicateurs environnementaux à titre d'illustration et précise que ces exemples ne sont ni exhaustifs, ni définitifs, et qu'il conviendrait que chaque organisation choisisse les indicateurs qu'elle considère comme importants pour remplir ses critères de performance environnementale (cf. Tableau 2).

Cependant, les indicateurs environnementaux, comme les indicateurs financiers, ne sont pas exempts de critiques. Ils ne sont ni parfaits ni exhaustifs. 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).

**Tableau 2 : Exemples d'indicateurs participant à l'évaluation de la performance environnementale d'un organisme (adapté de la Norme ISO 14031)**

Types d'indicateurs	Dimensions de la performance environnementale d'un organisme	Exemples d'indicateurs de mesure des dimensions de la performance environnementale d'un organisme
Indicateurs de performance de management (IPM)	Evaluation de la mise en œuvre des politiques et programmes environnementaux dans l'ensemble de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de cibles et d'objectifs atteints ;</li> <li>• Le nombre d'employés qui participent à des programmes environnementaux (par exemple suggestions, recyclage, initiatives de nettoyage, ou autres) ;</li> <li>• Le nombre d'employés ayant obtenu une récompense et une reconnaissance par rapport au nombre total d'employés ayant participé au programme ;</li> <li>• Le nombre d'employés formés par rapport au nombre d'employés nécessitant d'être formés ;</li> <li>• Le nombre de fournisseurs sollicités au sujet de problèmes environnementaux ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance de management (IPM)	Evaluation de la conformité effective des systèmes de management aux exigences ou aux attentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré de conformité aux réglementations ;</li> <li>• Le nombre d'actions correctives identifiées qui ont abouti et qui n'ont pas abouti ;</li> <li>• Le nombre d'amendes et de pénalités ou les couts qui en découlent ;</li> <li>• Le nombre d'audits réalisés par rapport à ce qui était prévu ;</li> <li>• La fréquence de revue des procédures d'exploitation ;</li> <li>• Le nombre d'exercices d'urgence menés ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>



*Partie 1 - Les enjeux théoriques du SME  
et la méthodologie de la recherche*

Indicateurs de performance de management (IPM)	Evaluation du lien existant entre la performance environnementale et la performance financière de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts liés aux aspects environnementaux d'un produit ou d'un procédé ;</li> <li>• Les économies réalisées grâce à la réduction des ressources utilisées, à la prévention de la pollution et au recyclage des déchets ;</li> <li>• Le chiffre d'affaires pouvant être attribué à un nouveau produit conçu pour atteindre certains objectifs de performance environnementaux ;</li> <li>• Les fonds de recherche et de développement alloués à des projets ayant une importance du point de vue de l'environnement ;</li> <li>• Les obligations environnementales qui peuvent avoir un impact matériel sur la condition financière de l'organisme;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance de management (IPM)	Evaluation des programmes au sein des communautés locales en rapport avec des questions d'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de revues de presse concernant la performance environnementale de l'organisme ;</li> <li>• Les ressources engagées dans les programmes environnementaux destinés à la collectivité ;</li> <li>• Le nombre de sites publiant des rapports environnementaux ;</li> <li>• Le nombre d'initiatives locales de nettoyage ou de recyclage, parrainées ou autofinancées ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée aux matériaux utilisés au cours des opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité de matériaux utilisés par unité de produit ;</li> <li>• La quantité de matériaux transformés, recyclés ou réutilisés ;</li> <li>• La quantité de matériaux dangereux utilisée dans le processus de production ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée à la quantité totale d'énergie, aux types d'énergie ou encore au rendement énergétique des opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité d'énergie utilisée par année ou par unité de produit ou par service ou par client ;</li> <li>• La quantité de chacun des types d'énergie utilisés ;</li> <li>• Le nombre d'unités énergétiques économisées grâce à des programmes d'économie d'énergie ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée à ses installations physiques et à ses équipements.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de pièces d'équipement comportant des composants conçus pour permettre un désassemblage facile, un recyclage et une réutilisation ;</li> <li>• Le nombre annuel de cas d'urgence (par exemple les explosions) ;</li> <li>• La consommation moyenne de carburant du parc de véhicules ;</li> <li>• Le nombre total de véhicules du parc dotés d'une technologie visant à diminuer la pollution ;</li> <li>• Le nombre annuel d'heures consacrées aux opérations de maintenance préventives sur les équipements ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée aux approvisionnements d'entrants et aux livraisons de sortants résultant des opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de livraisons quotidiennes pour chaque mode de transport ;</li> <li>• Le nombre de voyages d'affaires économisés grâce à d'autres moyens de communication ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée à ses produits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le nombre de nouveaux produits sur le marché, dont les propriétés dangereuses sont limitées ;</li> <li>• Le nombre de produits qui peuvent être réutilisés ou recyclés ;</li> <li>• Le taux de produits défectueux ;</li> <li>• Le nombre de produits avec des instructions concernant l'utilisation et l'élimination sans danger pour l'environnement ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée aux déchets générés par ses opérations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité de déchets par année ou par unité de produit ;</li> <li>• La quantité de déchets dangereux, recyclables ou réutilisables produits chaque année ;</li> <li>• La quantité totale de déchets à éliminer chaque année ;</li> <li>• La quantité de déchets stockés sur le site ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de performance opérationnelle (IPO)	Evaluation de la performance environnementale liée aux émissions dans l'air, effluents dans le sol et dans l'eau générées par les opérations de l'organisme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La quantité d'émissions spécifiques par année, par unité de produit ;</li> <li>• La quantité d'émissions dans l'air susceptibles de générer une diminution de la couche d'ozone ;</li> <li>• La quantité de matériaux spécifiques déversés dans l'eau par unité de produit ;</li> <li>• La quantité d'effluents pour chaque service ou client.</li> <li>• Les nuisances sonores mesurées dans un lieu donné ;</li> <li>• La quantité de radiations émises ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Indicateurs de condition environnementale (ICE)	L'air, l'eau, le sol, la flore, la faune, les êtres humains et les éléments liés à l'esthétique, le patrimoine et la culture sont des exemples de domaines pour lesquels des ICE peuvent être élaborés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un organisme, situé dans une zone non industrialisée éloignée, peut souhaiter surveiller les nuisances olfactives dans une zone résidentielle adjacente afin d'obtenir un indicateur de sa capacité à limiter les émissions dans l'air. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice de nuisances olfactives à une distance donnée des installations de l'organisme ;</li> <li>• Un organisme peut être préoccupé par l'érosion affectant ses sols. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice d'érosion de la couche arable au niveau d'une zone locale donnée ;</li> <li>• Un organisme qui utilise du plomb au niveau de ses produits peut souhaiter surveiller l'interaction entre le plomb rejeté par le biais de ses émissions et la population locale. Exemple d'ICE approprié à la condition : taux de plomb dans le sang de la population locale ;</li> <li>• Un organisme peut être préoccupé par les effets de ses émissions dans l'air sur les édifices historiques au niveau local. Exemple d'ICE approprié à la condition : indice d'intégrité des surfaces extérieures des édifices historiques au niveau local ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>

## B. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales

Selon Martinet et Reynaud (2004), le management environnemental doit être relayé à la fois par des dispositifs formalisés mais aussi par des approches plus informelles jouant davantage sur les processus, les comportements, le potentiel humain. La diffusion des valeurs environnementales pourrait constituer l'une de ces approches informelles. En effet, Bansal (2003) a montré que la convergence entre les valeurs de l'organisation et la sensibilité des individus, notamment des gestionnaires, pouvait expliquer dans une large mesure la prise en compte ou non des enjeux environnementaux. Pour Boiral (2007a), la diffusion des valeurs environnementales et la sensibilisation des employés semblent être des conditions essentielles à un virage écologique. Cette diffusion des valeurs environnementales peut exercer une forme de contrôle sur le comportement des acteurs, qui rappelle le contrôle par les valeurs communes de Fiol (1991). Ce contrôle peut être renforcé par « la formation et l'information données aux employés, leur participation aux décisions de gestion environnementale, le travail d'équipe, la socialisation des membres de l'organisation et l'implication de la direction » (Marquet-Pondeville, 2003, p. 34).

La diffusion des valeurs environnementales peut également être formalisée dans les énoncés de mission, de vision ou de valeurs d'entreprise ou encore dans les codes d'éthique. En effet, Dion (2008) a montré dans une étude exploratoire sur vingt entreprises canadiennes que les documents « mission/visions/valeurs d'entreprises » comportaient des objectifs de développement durable<sup>10</sup> comme la protection de l'environnement. Ces éléments formels de la culture rappellent les systèmes de valeurs de Simons (1995a). Les documents formels qui diffusent les valeurs environnementales des entreprises représentent ce que nous avons appelé les « systèmes de contrôle par les valeurs environnementales ».

Ces valeurs environnementales font partie de ce qui est convenu d'appeler la « culture verte ». Pour certains auteurs, comme Robins (1992), il semblerait qu'il y ait un lien entre la « culture verte » et la performance (Boiral, 2007a). Ce lien rappelle les travaux de Peters et Waterman (1983) sur le concept d'excellence. Les travaux de ces auteurs ont connu un vif succès au début des années 80 « lorsque de nombreux praticiens et chercheurs se sont intéressés à la culture comme un élément de performance et le Japon, un modèle managérial pour le reste du

---

<sup>10</sup> Pour une approche plus complète de l'opérationnalisation des valeurs du développement durable, le lecteur intéressé peut se référer à l'ouvrage collectif de Reynaud et *al.* (2006) : « Le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable. », Editions Dunod.

monde » (Godelier, 2006, p. 20). Ces auteurs ont consolidé l'école de la « culture d'entreprise » qui proposait de réfléchir sur la façon dont le management doit s'adapter pour mieux impliquer et responsabiliser l'ensemble des employés au service des buts de l'entreprise. S'appuyant sur des exemples japonais, Peters et Waterman (1983) ont publié un ouvrage intitulé « *In Search of Excellence* » dans lequel ils expliquaient les raisons de la faillite du modèle rationnel du management américain et présentaient des entreprises dites « excellentes » qui appliquaient des principes forts simples. Cependant, cette approche de la culture d'entreprise fut fortement critiquée. Les critiques ont dénoncé le caractère manipulateur de ce type d'approche pour influencer le comportement des individus (Löning et al., 2003). Par ailleurs, quelques années après la publication de leur ouvrage, les entreprises prises en exemple par les auteurs Peters et Waterman (1983) pour leur démonstration ne sont plus performantes. Certaines ont disparu du monde des affaires et les autres survivent difficilement (Dupuy, 1989).

### C. Les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales

Le contrôle par les règles et procédures environnementales constitue une forme privilégiée de contrôle dans le SME ISO 14001 (Lafontaine, 2005). En effet, en analysant la norme ISO 14001, on peut constater que l'implantation et le fonctionnement du SME repose sur le respect d'un ensemble important de procédures environnementales. Ces procédures constituent des cadres spécifiques, des modalités d'actions particulières, concrètes. Ce sont des façons d'opérer au cours de la réalisation de tâches déterminées (Aktouf, 2006). Ces procédures portent sur l'identification des aspects et impacts environnementaux lors des analyses environnementales, l'élaboration des programmes environnementaux, la réalisation des audits, la préparation et la réponse aux situations d'urgence et aux accidents qui peuvent avoir un impact sur l'environnement, etc. Toutes ces procédures environnementales peuvent être rassemblées dans un manuel [le manuel environnement] servant de récapitulatif pour la documentation et susceptible de faciliter la mise en marche et le suivi du SME (Gendron, 2004). Ces procédures organisent le fonctionnement du système, relient les décisions aux résultats attendus et permettent aux dirigeants de s'assurer que les objectifs environnementaux seront atteints. Le contrôle exercé par ces procédures correspond au contrôle par les règles et procédures défini par Fiol (1991). Ce contrôle permet d'exercer des contraintes sur les acteurs

pour les inciter à réaliser les actions désirables et éviter des actions indésirables (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982).

### III. L'audit environnemental, un outil d'évaluation du contrôle organisationnel

« L'audit est une activité dont la finalité est de vérifier que les actions sont conformes à ce qu'elles devaient être. Cette vérification passe par une évaluation du contrôle organisationnel et par un examen des actions elles-mêmes » (Bouquin, 2004, p. 48). Parmi les formes d'audit existant, l'audit environnemental est utilisé par les dirigeants pour vérifier que le contrôle de gestion environnemental est bien adapté aux buts qui lui sont assignés, et surtout pour vérifier que ces buts sont bien atteints. L'audit environnemental se situe au troisième niveau du fonctionnement d'une organisation (*cf.* Figure 3).

L'audit environnemental peut être défini comme « 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). La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification ISO 14001 : « l'organisme doit établir et maintenir un ou plusieurs programme(s) et des procédures pour la réalisation périodique d'audits du système de management environnemental, afin de déterminer si le système de management environnemental est conforme ou non aux dispositions convenues pour le management environnemental, y compris aux exigences de la présente norme internationale [ISO 14001], et a été correctement mis en œuvre et maintenu, et fournir à la direction des informations sur les résultats des audits. » (ISO 14001, 2004, p. 9). Les activités à accomplir au cours d'un audit peuvent être résumées dans l'Encadré 2.

L'audit environnemental 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). En effet, les informations contenues dans les rapports d'audits sont utiles aux dirigeants pour prendre des décisions telles que les modifications de la politique environnementale, des objectifs, des cibles environnementales ou d'autres éléments du SME. Ces informations, lorsqu'elles sont certifiées par un organisme accrédité, semblent donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. Dans ce contexte, l'audit devient un outil de communication environnementale.

En tant qu'outil de communication environnementale garantissant la transparence des données publiées, l'audit environnemental pose plus de problèmes que pour son usage interne. En effet, il fait l'objet de scepticisme dans la littérature. Pour Rivière-Giordano (2007, p. 138), l'emploi du terme audit pour désigner les vérifications des informations environnementales mérite d'être discuté. Pour parler d'audit, il faut que les informations publiées soient contrôlées, dans leur ensemble, par la mise en place d'une procédure normée et par référence à des principes professionnels clairement établis. Pour l'heure, il semble que la vérification des informations environnementales ne puisse prétendre au grade d'audit, car sa mission actuelle se limite à s'assurer que les informations publiées soient conformes aux procédures internes de *reporting* élaborées par les entreprises. Il n'existe pas de norme professionnelle spécifique relative à la vérification des informations environnementales, [l'audit environnemental], précisant quelles sont les diligences à effectuer (Antheaume, 2003). Les recommandations des normes ISO 14000 dans ce domaine se heurtent à la difficulté de devoir apprécier simultanément la qualité des informations communiquées ainsi que leur exhaustivité (Igalens, 2004).

Il existe donc des différences entre l'audit financier et l'audit environnemental en ce qui concerne l'existence des normes régissant la procédure d'audit à appliquer. Pour Berland (2007, p. 44), les cabinets d'audits se sont lancés, timidement, dans la fiabilisation des chiffres. Rivière-Giordano (2007) explique que les comptables manifestent des réticences à s'engager dans la voie de l'audit environnemental. 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. D'après Antheaume (2003), il convient d'être prudent sur les avis publiés par les auditeurs. La qualité de la démarche d'audit doit être appréciée conformément à la rigueur de l'argumentaire, notamment sur l'affirmation de l'indépendance des auditeurs, l'expression de l'objectif de la mission, de la nature des travaux de vérification effectués, des normes auxquelles il a été fait référence, ainsi que de l'avis justifié par le professionnel. 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. Pour résumer, l'audit financier est perçu comme une pratique réglementaire pouvant accessoirement être considérée comme un instrument de gestion tandis que l'audit environnemental est un instrument de gestion pouvant jouer un rôle réglementaire (Power, 2005).

**Encadré 2 : Activités d'audit**

Les activités d'audit incluent des entretiens avec le personnel, une inspection des conditions d'exploitation et des équipements, l'examen des registres, procédures écrites et autres documents pertinents, l'objectif étant d'évaluer les résultats en matière d'environnement de l'activité qui fait l'objet de l'audit pour déterminer s'ils correspondent aux normes et à la réglementation applicables ou aux objectifs généraux et spécifiques qui ont été fixés et si le système mis en place pour gérer les responsabilités environnementales est efficace et approprié.

L'opération d'audit comprend notamment les étapes suivantes :

- a) compréhension des systèmes de management ;
- b) évaluation des points forts et des points faibles des systèmes de management ;
- c) collecte des informations pertinentes ;
- d) évaluation des constatations de l'audit ;
- e) préparation des conclusions de l'audit ;
- f) rapport sur les constatations et conclusions de l'audit.

Les objectifs fondamentaux d'un rapport d'audit écrit sont les suivants :

- a) préciser de documenter la portée de l'audit ;
- b) fournir à la direction des informations sur l'état de conformité avec la politique environnementale de l'organisation et sur les progrès réalisés en matière d'environnement dans l'organisation ;
- c) fournir à la direction des informations sur l'efficacité et la fiabilité du dispositif de surveillance des impacts environnementaux de l'organisation ;
- d) démontrer, le cas échéant, la nécessité de mesures correctives.

Source : Commission européenne (2001)

Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2001.

\* \*  
\*

Nous avons vu, dans cette section, que le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit le SME se rapporte au contrôle organisationnel. Nous avons également mis en évidence, à partir de la littérature, les différents systèmes de contrôle qui le composent. Nous avons regroupé ces systèmes de contrôle en quatre catégories : les systèmes de contrôle de gestion environnemental, les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales et les audits environnementaux. Les systèmes de contrôle de gestion environnemental et les audits environnementaux font partie de ce que nous appellerons plus loin dans cette thèse : « les systèmes de contrôle environnemental ». Dans la section suivante, nous allons voir que le SME constitue un moyen de contrôle de la stratégie environnementale.

## Section 2: Le SME comme moyen de contrôle de la stratégie environnementale

Selon la norme ISO 14001, le système de management environnemental (SME) aurait pour but de favoriser la prise en compte des préoccupations environnementales depuis le sommet de l'organisation jusqu'aux activités opérationnelles. Ce système de management servirait à élaborer, mettre en œuvre, réaliser, réviser et maintenir la politique environnementale (Boiral, 2006b ; Gendron, 2004). Pour atteindre cet objectif, la norme ISO 14001 propose un cadre clair et structuré permettant à une organisation de mettre en œuvre sa politique environnementale, d'établir des objectifs et processus pour respecter les engagements de sa politique, de prendre des actions nécessaires pour améliorer ses performances (ISO 14001, 2004). En d'autres termes, la mission du SME serait de contrôler la stratégie environnementale d'une organisation en la déclinant dans ses activités quotidiennes et en améliorant ses performances environnementales. Dans cette section, nous allons d'abord définir le concept de stratégie environnementale, puis nous verrons comment le SME opère pour réaliser sa mission.

### I. Le concept de stratégie environnementale mobilisé dans notre recherche

La littérature propose différentes définitions du concept de stratégie environnementale. Nous allons en présenter quelques unes avant de préciser celles que nous retiendrons dans notre recherche.

Martinet et Reynaud (2004) montrent qu'il existe plusieurs dimensions stratégiques concernées par l'environnement naturel. Ils identifient trois approches stratégiques : la stratégie concurrentielle, la stratégie politique, la stratégie industrielle. « La première stratégie examine en substance le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. Elle permet de comprendre dans quelle mesure sa prise en compte modifie la rivalité entre les concurrents. La stratégie politique s'attache à la question de légitimité. Elle guide le choix des parties prenantes à satisfaire en fonction des objectifs poursuivis. La stratégie industrielle traduit la stratégie de protection au niveau des produits et des procédés. Elle propose des outils pour contrôler puis diminuer les pollutions. » (Martinet et Reynaud, 2004, p. 102). En définitive, ces trois approches visent à favoriser la prise en compte des enjeux environnementaux au niveau de la haute direction de l'entreprise, afin de tirer avantage des opportunités et des



menaces qui en découlent (Boiral, 2007, p. 48). On peut également noter que les approches concurrentielle et industrielle peuvent contribuer, à terme, à la stratégie politique de l'entreprise en établissant sa légitimité sur un « avantage concurrentiel élargi » (Martinet et Reynaud, 2004) prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

Azzone et *al.* (1995) proposent de voir la stratégie environnementale comme un « ensemble de lignes directrices que les entreprises définissent afin de répondre à des questions courantes internes et/ou externes et/ou d'anticiper l'évolution de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande ». Pour Moroncini (1998, p. 42), le processus de formation de la stratégie environnementale commence par l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'entreprise qui devrait permettre d'inclure ou non des paramètres environnementaux à sa stratégie de développement. Cette décision va dépendre de l'orientation stratégique générale de l'entreprise qui dépend elle-même de son positionnement concurrentiel (*leader* ou *suiveur*), de sa configuration interne (culture environnementale, ressources financières disponibles, compétences « vertes » de son personnel).

Perego et Hartmann (2005) définissent la stratégie environnementale comme « le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un *continuum* allant d'une entreprise proactive à une entreprise réactive ». D'autres chercheurs ont proposé différentes typologies en matière de stratégies environnementales pour rendre ce concept opérationnel dans les études empiriques (Roome, 1992 ; Ghobadian et *al.*, 1998 ; Henriques et Sadowsky, 1999 ; Callens, 2000 ; Marquet-Pondeville, 2003 ; Martinet et Reynaud, 2004 ; Gendron, 2004). Cependant, ces typologies ne coïncident pas parfaitement. Bien qu'elles diffèrent d'un auteur à un autre, il semble néanmoins y avoir un consensus sur le fait que les stratégies environnementales varient d'une attitude de passivité ou de désintérêt total à l'égard des préoccupations environnementales, jusqu'à une véritable prise en compte de ces réflexions. Les entreprises qui adoptent des stratégies passives ne tiennent pas compte des problématiques environnementales, tandis que les entreprises proactives vont au-delà des réglementations environnementales et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de leur stratégie.

Martinet et Reynaud (2004, p. 80), nous expliquent que plusieurs fondements peuvent justifier ces stratégies passives ou proactives. Par exemple, l'attitude attentiste (ou passive) peut s'expliquer par le fait que certaines entreprises, notamment dans le secteur de service jugé peu polluant, ne perçoivent pas la nécessité d'investir dans cette direction. D'autres considèrent la

protection de l'environnement comme une mode passagère, surmédiatisée par les conférences sur le développement durable de Rio ou de Johannesburg ; et donc elles ne souhaitent procéder à des investissements coûteux pour répondre à une demande jugée limitée et ponctuelle. La stratégie passive peut aussi se justifier par les moyens financiers ou humains insuffisants, ou encore par l'absence de données suffisantes sur les modalités d'évolution des exigences environnementales. Dans le dernier cas, les entreprises ne sont ni contraintes par la législation, ni poussées par la demande, mais elles considèrent qu'il est préférable d'attendre l'innovation majeure.

A l'autre extrême, d'autres entreprises adoptent une attitude proactive afin d'influencer le comportement des autres opérateurs de la filière de production. Ce choix proactif peut être une réaction suite à la détérioration d'une image sectorielle. C'est notamment ce qui s'est passé après les désastres de Seveso, Bhopal et Schweizerhalle, les entreprises chimiques n'ayant plus la confiance du public ont mis en place le programme *Responsible Care* (Engagement de progrès, en France). Ce programme a contribué à l'amélioration de l'image du secteur chimique. Dans ce cas de figure, l'attitude proactive d'un secteur donné peut orienter la législation. En effet, l'Etat (ou les citoyens) satisfait des mesures prises par ce secteur n'éprouvera pas le besoin de légiférer. Cependant, dans certains cas, cela ne suffit pas. Par exemple, récemment, le secteur chimique n'a pas su convaincre l'Union européenne de l'innocuité de ses produits en se basant sur son programme *Responsible Care*. C'est ainsi que la réglementation REACH, jugée contraignante par les entreprises chimiques, fut adoptée. Cette réglementation est relative à l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques contenues dans les produits de consommation courante. Enfin, les entreprises peuvent adopter une stratégie proactive pour se différencier et obtenir un avantage concurrentiel. Lorsque le pouvoir de marché de l'entreprise proactive est insuffisant, elle va chercher à se focaliser sur des segments sensibles en adoptant une stratégie de niche. Par contre, si l'entreprise détient un volume de marché suffisant, elle peut tenter une stratégie de domination en imposant un standard. Dans cette situation, l'entreprise peut influencer la perception des clients mais celle du marché en général grâce à une communication de masse (publicité et programme éducatif).

Enfin, la stratégie adaptative constitue une stratégie intermédiaire entre les attitudes attentiste et proactive. Cette attitude consiste à suivre l'évolution de la législation afin de prendre les mesures nécessaires pour s'y conformer. Elle peut aussi viser à satisfaire une demande future

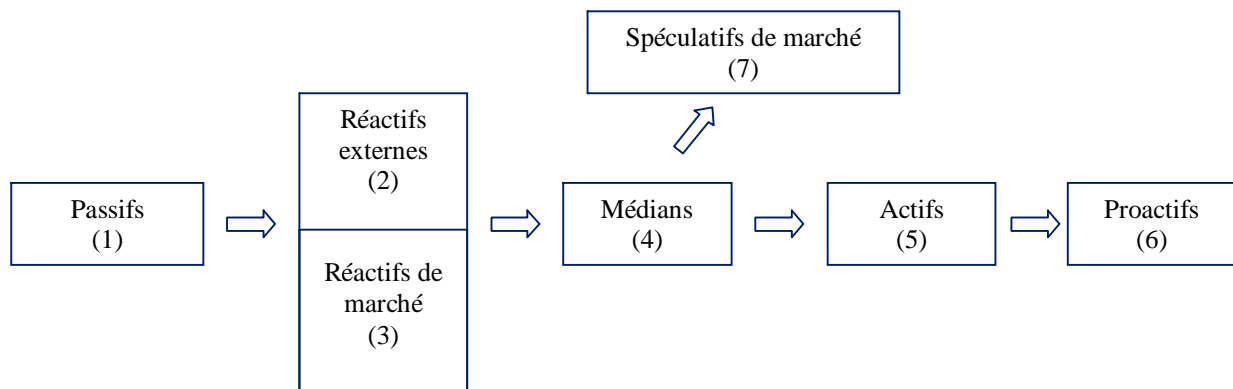
en proposant des produits plus respectueux de l'environnement même si, pour l'heure, le marché n'y est pas encore sensible.

En fonction de la stratégie environnementale choisie, le SME peut également varier. Il est possible de rattacher aux typologies de stratégies environnementales, différents types de SME. C'est d'ailleurs ce que nous explique Gendron (2004). D'après l'auteur, la structure du SME de type ISO 14001 peut changer d'une entreprise à une autre selon la stratégie adoptée, malgré le fait que la structure générale de ce système devrait être la même partout dans le monde. D'autres recherches en gestion ont montré que la configuration d'un système de contrôle est influencée par la stratégie et les buts poursuivis par l'entreprise (Otley, 1980 ; Langfield-Smith, 1997 ; etc.). Dans le domaine de la gestion environnementale, Marquet-Pondeville (2003, p. 208) a montré également que tous les systèmes de contrôle de gestion environnemental sont significativement liés à des stratégies plus proactives. En d'autres termes, les entreprises qui suivent une stratégie proactive utilisent davantage les systèmes de contrôle de gestion environnemental. L'auteur a aussi constaté, dans son étude de cas sur une entreprise manufacturière belge, que l'évolution de la stratégie environnementale de l'entreprise, d'une stratégie de conformité à une stratégie plus proactive, a entraîné un changement de la structure organisationnelle (avec la création d'un service Environnement et Ressources Naturelles comme département autonome dépendant de la direction générale) et le développement des systèmes de contrôle interactif (organisation de réunions périodiques autour des problématiques environnementales). Elle en conclut qu'une stratégie proactive favoriserait l'utilisation de systèmes de contrôle interactifs (au sens de Simons, 1995a).

Dans ce qui suit, nous allons présenter deux typologies, celles de Marquet-Pondeville (2003) et de Gendron (2004), qui ont le mérite de mettre en évidence les relations entre les différentes stratégies environnementales et les systèmes de management environnemental (SME).

Dans sa thèse, Marquet-Pondeville (2003) propose une typologie de sept stratégies environnementales (*cf.* Figure 5) à partir de trois dimensions : les activités de management environnemental (politique environnementale écrite, audit environnemental, programme environnemental, indicateurs de performance environnementale, etc.) ; les activités environnementales avec une orientation de marché (étude de marché sur le potentiel de produits verts, écolabels, etc.) et les publications environnementales.

**Figure 5 : Typologie de stratégies environnementales (source : Marquet-Pondeville, 2003, p. 173)**



La stratégie passive, qui constitue la première extrémité du *continuum* classique, concerne les entreprises passives face aux préoccupations environnementales. Ces entreprises n'entreprennent aucune action environnementale, ni en termes de management, d'orientation de marché ou de publications environnementales.

La deuxième stratégie touche les entreprises qui possèdent une stratégie environnementale réactive tournée vers l'extérieur, qui se caractérise par le fait que ces entreprises n'entreprennent pas d'actions de management environnemental mais publient des données.

La troisième stratégie est définie par des entreprises qui entreprennent des actions tournées vers le marché ; elles veulent réagir en montrant une image verte alors qu'elles ne disposent pas d'une structure managériale permettant de soutenir cette image.

La quatrième stratégie s'applique aux entreprises, nommées médians, qui commencent à mettre en œuvre un SME et qui publient également des informations environnementales mais ne le font pas valoir sur le marché.

La cinquième stratégie concerne les entreprises actives qui possèdent un SME bien développé mais qui n'ont pas d'ouverture sur le marché leur permettant d'obtenir un avantage compétitif dans le domaine de l'environnement.

La sixième stratégie, dernière extrémité du *continuum* classique, est qualifiée de proactive car les entreprises concernées détiennent un SME qui est bien établi et développent une orientation marché.

La dernière stratégie, la stratégie d'engagement spéculatif, sort du *continuum* classique et se caractérise par une très forte orientation de marché. Les activités de management réalisées par les entreprises de cette dernière catégorie sont principalement engagées pour s'orienter vers le marché vert. Leur motivation principale se situant au niveau du marché, ces entreprises pourraient retourner à une attitude antérieure si l'opportunité offerte par l'environnement disparaissait. Dans cette typologie, seules les entreprises qualifiées de médians, d'actifs et proactifs sont certifiées ISO 14001 ou EMAS.

Gendron (2004) propose une typologie de quatre stratégies environnementales (stratégies de marginalité, de conformité, de *leadership* et écologique) qui donnent lieu à trois types de SME ISO 14001 classés par niveaux (cf. Tableau 3).

**Tableau 3 : Typologies de stratégies environnementales et de SME ISO 14001**  
(adapté de Gendron, 2004, p. 101)

Stratégies environnementales	Mission de l'entreprise	Niveaux de SME	Priorités du SME	Légitimité sociale
<b>Marginalité</b>	Pas de référence à l'environnement	<b>Niveau 0</b> (Absence de SME ; Pas de responsable environnement)	-	Mauvaise image publique
<b>Conformité</b>	Mission faisant référence à la conformité aux lois et règlements environnementaux	<b>Niveau 1</b> (SME minimal ; Mise en place d'une fonction environnement)	Conformité aux lois et règlements environnementaux	Image neutre
<b>Leadership</b>	Mission faisant référence à l'excellence environnementale	<b>Niveau 2</b> (SME élaboré ; Mise en place d'une fonction environnement)	*Conformité aux réglementations environnementales *Recherche d'un avantage compétitif *Réduction des coûts *Optimisation des ressources *Valorisation de l'image	Bonne image publique
<b>Écologique</b>	Mission et raison d'être axées sur la protection de l'environnement et les principes du développement durable	<b>Niveau 3</b> (SME élaboré ; Fusion entre la fonction environnement et la mission de l'entreprise)	Intégration du facteur environnement à l'ensemble des processus de décision	Éducation du public

La stratégie de marginalité est caractérisée par son indifférence à l'égard des problématiques environnementales. Les entreprises qui adoptent cette stratégie (les marginales) sont en marge

de la légalité et accomplissent des gestes illégaux ou proscrits par la société. Elles ne possèdent pas de SME.

La stratégie de conformité vise le respect des lois et règlements environnementaux afin de préserver l'image publique et de conserver un accès aux sources de financement. Les entreprises disposant d'une stratégie de conformité (les conformes) mettent en place un SME minimal pour répondre aux obligations juridiques et créent une fonction ou un comité environnement responsable du système.

Les entreprises qui adoptent une stratégie de *leadership* (les *leaders*) cherchent à atteindre un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne en vue de bénéficier d'un avantage compétitif. Elles anticipent les développements législatifs et se modernisent de manière proactive en réaménageant leur processus de production et en investissant dans des technologies performantes en matière d'environnement. Elles adoptent pour certaines de nouvelles normes environnementales susceptibles de les avantager par rapport à leurs concurrents. Le SME de ces entreprises leur permet, en plus de respecter les obligations légales, de saisir les opportunités stratégiques liées aux enjeux environnementaux (réduction des coûts, valorisation de l'image de l'entreprise, augmentation des parts de marché ...) et de communiquer sur leurs performances environnementales. Les entreprises avec une stratégie de *leadership* se distinguent fondamentalement de celles possédant une stratégie de conformité au niveau de la communication. En effet, les *leaders* mettent en place un programme de communication important pour promouvoir leur excellence environnementale et favoriser l'acceptation des parties prenantes (autorités, public, etc.). A l'opposé, les conformes peuvent difficilement présenter leur conformité aux lois comme un comportement exemplaire.

Enfin, les entreprises adoptant une stratégie écologique (les écologiques) se distinguent des autres par la définition de leur mission. En effet, elles intègrent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et ceux du développement durable. Il ne s'agit plus ici de capitaliser sur l'environnement pour améliorer sa position compétitive mais bien d'atteindre des objectifs écologiques ou sociaux au moyen de la structure entrepreneuriale. Certaines organisations de l'économie sociale (ex. les

ressourceries<sup>11</sup> ou les organisations de commerce équitable) constituent une bonne illustration de ce type de stratégie. Par ailleurs, la stratégie écologique ne caractérise pas nécessairement les entreprises de l'industrie de l'environnement qui peuvent parfois se classer dans les catégories les moins avancées. Cette stratégie concerne les entreprises qui s'inscrivent dans le cadre d'une redéfinition du système et des activités économiques en accord avec les principes du développement durable.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les typologies environnementales ne coïncident pas parfaitement entre elles. On peut cependant noter que l'attitude attentiste de Reynaud et Martinet (2004) coïncide avec la stratégie passive de Marquet-Pondeville (2003) et correspond en partie à la stratégie de conformité de Gendron (2004). Et que les stratégies proactives concordent avec les stratégies de *leadership* de Gendron (2004).

En somme, il résulte de cette revue de la littérature que la stratégie environnementale est un concept qui peut s'appréhender de différentes manières. Etant donné la diversité des définitions, nous allons préciser notre conception de la stratégie environnementale. Dans le cadre de cette thèse, nous retiendrons les définitions de Hartmann et Perego (2005), Martinet et Reynaud (2004) ainsi que celle de Gendron (2004). Ainsi, la stratégie environnementale sera perçue comme « le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations » (Hartmann et Perego, 2005). Les trois approches stratégiques (concurrentielle, politique, industrielle) définies par Martinet et Reynaud (2004) vont constituer les trois dimensions de cette stratégie environnementale, mais elles contribuent à terme, selon nous, à la question de la légitimité sociale. Pour atteindre cette légitimité, les entreprises devront donc intégrer les valeurs et les normes environnementales de la société. Et cette intégration varie sur un *continuum* allant des entreprises passives aux entreprises proactives. Alors, pour opérationnaliser le concept de stratégie environnementale, nous retiendrons la typologie de Gendron (2004), qui va de la stratégie de marginalité à des stratégies proactives (stratégie de *leadership*, stratégie écologique). Nous avons vu également que les priorités du SME peuvent varier en fonction de la stratégie adoptée. Cependant, quelle que soit la stratégie retenue, le SME aurait le même but : celui de décliner la stratégie

---

<sup>11</sup> La recyclerie ou ressourcerie gère, sur un territoire donné, un centre de récupération, de valorisation, de vente et d'éducation à l'environnement. Son activité est inscrite dans le schéma de gestion des déchets du territoire. Au quotidien, elle donne priorité à la réduction, au réemploi puis au recyclage des déchets en sensibilisant son public à l'acquisition de comportements respectueux de l'environnement. Pour plus d'informations, se référer au site : <http://www.amisdelaterre.org/Recycleries-et-Ressourceries.html>

environnementale choisie par les dirigeants. La question à présent est de savoir comment le SME procède pour réaliser cette mission. C'est l'objet de notre prochain paragraphe.

## II. Le SME en tant qu'instrument de déclinaison de la stratégie environnementale

Nous allons voir dans ce paragraphe comment le SME devrait procéder, selon la norme ISO 14001, pour décliner la stratégie environnementale d'une organisation. Mais avant de présenter le processus de déclinaison de la stratégie environnementale, nous allons décrire brièvement ce qu'est la norme ISO 14001 et expliquer dans quelles circonstances elle a été créée.

### A. La norme ISO 14001 comme modèle de référence en matière de SME

Dans le contexte législatif contraignant des années 1970 et en réponse à une conscience écologique croissante de la population, plusieurs associations industrielles ont proposé aux entreprises des normes de gestion destinées à faciliter la prise en compte des considérations écologiques dans leur gestion, de manière à améliorer leur performance environnementale et à faciliter le respect des prescriptions législatives. A l'instar des corpus réglementaires, ces normes avaient une portée régionale ou nationale qui risquait de les transformer en de véritables barrières tarifaires. C'est pourquoi l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) a cru bon de s'interroger sur la pertinence d'une norme internationale en management environnemental (Gendron, 2004).

En 1993, l'ISO a lancé un comité technique (ISO/TC 207) pour développer une série de normes internationales sur le thème du management environnemental. Cette création avait été précédée d'un processus de consultation intensif, réalisé dans le cadre du groupe consultatif stratégique sur l'environnement (SAGE), mis en place en 1991, auquel 20 pays, 11 organisations internationales et plus de 100 experts de l'environnement avaient participé pour définir les exigences fondamentales d'une nouvelle approche en matière de normes relatives à l'environnement (ISO 14000).<sup>12</sup> Le Comité TC 207 avait aussi pour but de maintenir un lien continu avec le comité TC 176 chargé des normes en gestion et assurance qualité (Gendron,

---

<sup>12</sup> Source : « Les origines des normes ISO 14000 et du comité TC 207 » : [www.iso.org](http://www.iso.org)



2004). La série des normes internationales ISO 14000, élaborée par le comité 207, désigne l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental et s'adresse à toutes les organisations inscrites dans cette démarche. Ces normes visent à harmoniser l'approche des organisations en ce qui concerne la gestion environnementale. Elles reposent sur des principes analogues au référentiel ISO 9000 (Boiral, 2006a).

La première norme ISO 14001 (publiée en 1996 et révisée en 2004) spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales et les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. Les autres normes et lignes directrices de cette série traitent d'aspects environnementaux spécifiques, notamment, l'étiquetage, l'évaluation de la performance, l'analyse du cycle de vie, la communication et l'audit.

Depuis son lancement en 1996, le nombre d'organisations certifiées ISO 14001 n'a cessé d'augmenter de manière exponentielle. Aujourd'hui, la norme ISO 14001 constitue, de loin, le modèle de SME le plus adopté et reconnu (Boiral, 2006b). En 2007, plus de 129 000 sites étaient certifiés contre seulement environ 5389 sites enregistrés EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), le principal concurrent de la norme ISO 14001.<sup>13</sup>

En effet, il existe d'autres référentiels en matière de gestion environnementale, notamment, le règlement EMAS qui propose aux industriels de s'engager dans la voie d'une amélioration continue de leur performance environnementale. Il leur suggère de mettre en place un SME et de rendre publics par une « déclaration environnementale » leurs objectifs et performances environnementales (Reverdy, 2005).

Comme la norme ISO 14001, le règlement EMAS permet la participation volontaire des entreprises à un SME. Mais cette participation est limitée aux organisations publiques ou privées opérant au sein de l'Union européenne ou localisée dans l'Espace économique européen. Par ailleurs, le règlement EMAS reconnaît explicitement la norme ISO 14001 comme référentiel pour la mise en œuvre de son SME (Commission européenne, 2001). Par conséquent, ces deux dispositifs sont très proches dans leur fonctionnement.

---

<sup>13</sup> Source : [www.ecology.or.jp](http://www.ecology.or.jp)

Cependant, il existe certaines différences entre ces deux référentiels. L'EMAS insiste davantage sur la transparence vis-à-vis des parties intéressées (Reverdy, 2005). Le règlement EMAS exige des entreprises qu'elles publient une « déclaration environnementale » validée par un vérificateur agréé. « L'objectif de la déclaration environnementale est de fournir au public et aux autres parties intéressées des informations relatives aux impacts et résultats environnementaux de l'organisation et à l'amélioration continue de la protection environnementale dans l'organisation. Il s'agit aussi d'un vecteur de communication permettant à l'organisation de répondre aux préoccupations de ses parties intéressées considérées comme significatives par l'organisation. » (Commission européenne, 2001, p. 19). Il convient aussi de rappeler que le règlement EMAS, bien que d'adhésion volontaire, est un texte législatif contrairement à la norme ISO qui provient d'une organisation privée indépendante des pouvoirs publics, et dont les objectifs diffèrent d'un texte réglementaire. En somme, le règlement EMAS est jugé plus contraignant que la norme ISO. D'autres éléments de distinction entre ces deux référentiels sont synthétisés dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Comparaison EMAS et ISO 14001<sup>14</sup>**

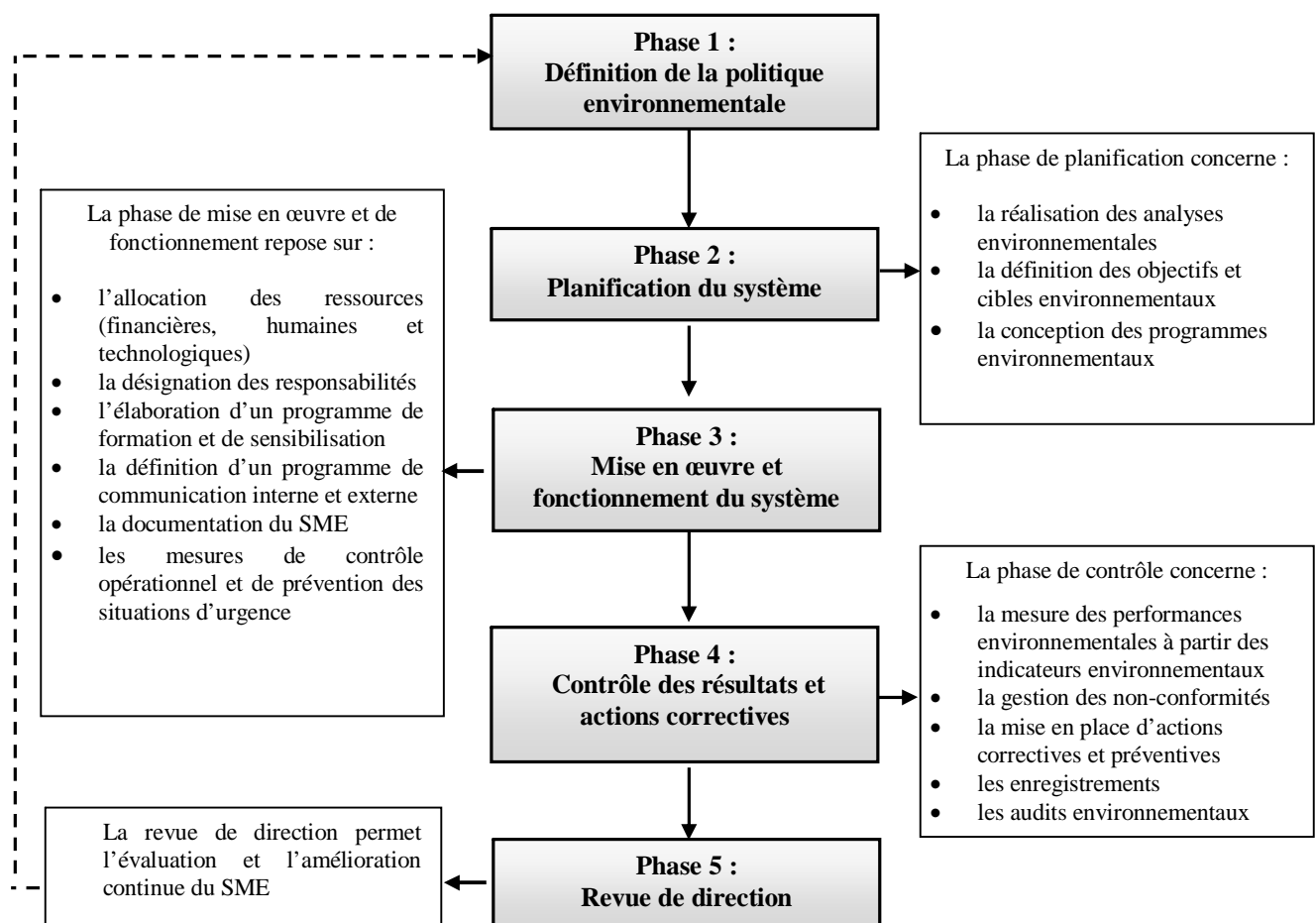
Caractéristiques	ISO 14001	EMAS
Validité	Internationale	Européenne
Analyse environnementale initiale (avant la définition de la politique environnementale)	Analyse préliminaire conseillée.	Analyse préliminaire exigée.
Performances environnementales	Aucune exigence sur le niveau de performance à atteindre. Par contre, l'amélioration continue des performances est fortement conseillée.	Exigence d'une amélioration continue des performances environnementales en vue de ramener les impacts sur l'environnement à des niveaux qui ne dépassent pas ceux qui correspondent à une application économiquement viable des meilleures technologies disponibles.
Audits	Certification par tierce partie accréditée.	Vérification par un vérificateur agréé (enregistrement après validation de la déclaration environnementale).
Communication au public	Publication de la politique environnementale (c'est la seule exigence de l'ISO en matière de communication extérieure).	Publication de la déclaration environnementale (EMAS exige que les aspects et impacts environnementaux, la politique, le programme, les détails de la performance des organisations soient disponibles et rendus publics dans la déclaration environnementale).

<sup>14</sup> Source Commission européenne : [http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq\\_en.htm#difference](http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq_en.htm#difference)

## B. Le processus de déclinaison de la stratégie environnementale

La norme ISO 14001 est considérée comme le modèle de référence en matière de management environnemental (Boiral, 2006b). Selon cette norme, la principale mission du SME serait de décliner la stratégie environnementale d'une organisation en vue d'améliorer ses performances environnementales. Pour ce faire, cette norme propose un cadre structuré et précis reposant sur les principes traditionnels de management : définition d'une politique, planification, mise en œuvre et fonctionnement, contrôle et actions correctives, révision du système de management et amélioration continue. Ces différentes étapes peuvent être représentées par la figure ci-dessous. On retrouve dans ces différentes phases, l'utilisation des systèmes de contrôle que nous avons présentés dans la section précédente : les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les procédures environnementales, les indicateurs environnementaux, les audits environnementaux, etc.

**Figure 6 : Démarche du système de management environnemental de type ISO 14001**  
(adapté de Gendron, 2004, p. 83)



Dans ce qui suit, nous décrivons brièvement les cinq phases du fonctionnement du SME.<sup>15</sup>

### **1. La définition de la politique environnementale**

Quelle que soit la stratégie environnementale choisie par l'entreprise, le passage de l'intention à l'action impose la définition d'une politique environnementale qui traduit les objectifs visés en termes clairs et compréhensibles par toutes les parties prenantes (Moroncini, 1998). Ainsi, la première étape du processus de déclinaison de la stratégie environnementale consiste à définir une politique environnementale.

Selon la norme ISO 14001, la politique environnementale « reflète l'engagement de la direction à son plus haut niveau de se conformer aux exigences légales applicables et autres exigences applicables, de s'engager à la prévention de la pollution et à la poursuite de l'amélioration continue » (ISO 14001, 2004). Cette politique environnementale traduit de manière concrète et formelle la stratégie environnementale. Selon Moroncini (1998), le document sur lequel cette politique est consignée devrait préciser de manière suffisamment détaillée les actions futures envisagées afin d'améliorer la performance environnementale. Elle devrait également fournir une information telle que les managers soient en mesure de déterminer quelles sont leurs responsabilités. Enfin, elle devrait préciser la stratégie environnementale afin que celle-ci soit comprise par les parties prenantes à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

La politique environnementale constitue donc la clé de voûte du SME, car elle définit les orientations et les objectifs relatifs à l'environnement que les entreprises doivent s'efforcer d'atteindre (Lafontaine, 2002). Selon la norme ISO 14001, le domaine d'application de la politique environnementale doit être clairement identifié et doit refléter la nature unique, l'importance et les impacts environnementaux des activités, produits et services inclus dans le champ d'application du SME. La politique environnementale doit être adoptée, établie par écrit par la direction de l'entreprise au niveau le plus élevé et compréhensible et accessible à tous en interne et en externe (ISO 14001, 2004).

---

<sup>15</sup> Le lecteur intéressé pourra se reporter à la norme ISO 14001 : 2004 publiée par l'AFNOR ou à l'ouvrage de Corinne Gendron (2004) : « la gestion environnementale et la norme ISO 14001 ».

## **2. La planification du système de management environnemental**

La planification représente la deuxième phase du processus de déclinaison de la stratégie. Elle permet à l'entreprise de définir les objectifs, les cibles ainsi que les plans d'action en fonction d'une évaluation des aspects environnementaux concernant directement l'organisation (Boiral, 2006b). Dans cette phase, deux systèmes de contrôle de gestion environnemental sont utilisés. Les analyses environnementales permettent d'identifier l'ensemble des aspects environnementaux significatifs et les exigences environnementales réglementaires et, par conséquent, de fixer les objectifs et cibles environnementaux. Et les programmes environnementaux sont utilisés pour définir les actions nécessaires à la réalisation des objectifs, affecter un échéancier et un budget vert aux responsables de ces actions.

## **3. La mise en œuvre et le fonctionnement du système de management environnemental**

Cette troisième phase permet de concrétiser la stratégie environnementale adoptée (Moroncini, 1998). Elle a pour but d'assurer une mise en œuvre efficace du système de management environnemental grâce à laquelle l'entreprise pourra atteindre les objectifs fixés. Cette mise en œuvre consiste à fournir les ressources nécessaires (ressources humaines, financières, technologiques, etc.) à la réalisation des actions, à sensibiliser le personnel, à élaborer un plan de formation, à mettre au point un plan de communication qui prenne en compte le personnel et les parties prenantes externes (DRIRE, Agence de l'eau, préfecture, pompiers, collectivités locales, usagers, médias, ...). Un des éléments essentiels pour démontrer le respect du SME à l'égard des exigences de la norme ISO 14001 est de bâtir un système de gestion documentaire contenant un manuel environnemental, des procédures et instructions d'application ainsi que des documents d'enregistrement environnementaux (Hervieu et al., 1998).

### **a) Les moyens de réalisation**

La norme exige que la direction fournisse les ressources nécessaires à la mise en œuvre et à la maîtrise du SME. Ces ressources comprennent les ressources humaines, les compétences spécifiques, les ressources technologiques et financières. L'entreprise doit désigner des responsables qui sont investis de l'autorité nécessaire pour réaliser les programmes environnementaux et doivent rendre des comptes à la direction. L'entreprise doit prévoir des budgets spécifiquement destinés aux questions environnementales (budgets verts). Elle doit

aussi calculer les bénéfices et les coûts des activités liées à l'environnement, tels que les coûts de contrôle de la pollution, des déchets, etc. (Gendron, 2004).

b) La sensibilisation et la formation du personnel

La norme ISO 14001 exige des entreprises que les personnes dont le travail peut avoir un impact significatif sur l'environnement soient compétentes pour exécuter les tâches qui leur sont assignées. La compétence et la sensibilisation peuvent être acquises ou améliorées par la formation initiale, la formation professionnelle ou l'expérience professionnelle (ISO 14001, 2004). La sensibilisation concerne tous les salariés travaillant sur les sites de l'entreprise (y compris les intérimaires, les stagiaires et les sous-traitants, ...). Cette sensibilisation peut permettre à chacun d'améliorer ses gestes au quotidien et, de ce fait, les performances environnementales de l'entreprise. Par ailleurs, la norme demande aux entreprises de tester et de réviser au besoin ou périodiquement leurs procédures de prévention des situations d'urgence et leur capacité à réagir. Ces révisions visent à s'assurer que toutes les situations d'urgence potentielles ainsi que les actions préventives ont été envisagées (Gendron, 2004).

c) La communication interne et externe

La réussite de la démarche environnementale nécessite la mobilisation du personnel. Elle consiste à impliquer le personnel à chacune des étapes de la démarche en organisant des réunions d'informations, en affichant des bulletins d'informations et en communiquant l'état d'avancement de la démarche sur les sites Intranet (ISO 14001, 2004). Les entreprises ont aussi la possibilité de communiquer vers l'extérieur sur leurs actions et performances environnementales. La norme ISO 14001 recommande, dans ce cas, de prendre en compte les préoccupations pertinentes et les besoins d'informations de toutes les parties intéressées. Les méthodes de communication externe peuvent comprendre des rapports annuels, des lettres d'informations, des sites Internet et des réunions avec les collectivités locales (ISO 14001, 2004). Selon Martinet et Reynaud (2004), la communication interne et externe constitue une composante forte de la stratégie. Une bonne circulation de l'information et des communications intenses verticalement et horizontalement sont essentielles pour que des retours d'expérience nourrissent un véritable apprentissage stratégique, mais à condition que les acteurs puissent se livrer sans retenue dans les dialogues. La communication externe contribue à la légitimité sociale de l'entreprise et à son positionnement vis-à-vis des concurrents.

d) La mise en œuvre d'un système de gestion documentaire

Selon la norme 14001, l'avantage de formaliser un système de management est de pouvoir le présenter et prouver à des tiers son existence notamment pour obtenir une certification. Ce système de gestion documentaire doit contenir un manuel qui décrit le système de management environnemental et énonce la politique, les objectifs et programmes environnementaux (ISO 14001, 2004). Il doit comprendre aussi une description des procédures, des instructions d'applications et les documents d'enregistrement. On retrouve donc ici les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales.

**4. Le contrôle des résultats et les actions correctives**

La quatrième phase du processus de fonctionnement du SME consiste à mesurer les performances environnementales et à les comparer aux objectifs et aux cibles environnementaux définis dans les programmes ; puis, les non-conformités éventuelles feront l'objet d'actions correctives (Boiral, 2006b). Ce contrôle des résultats est réalisé à l'aide des indicateurs et des audits environnementaux. Ces deux systèmes de contrôle ont déjà été présentés dans la section précédente.

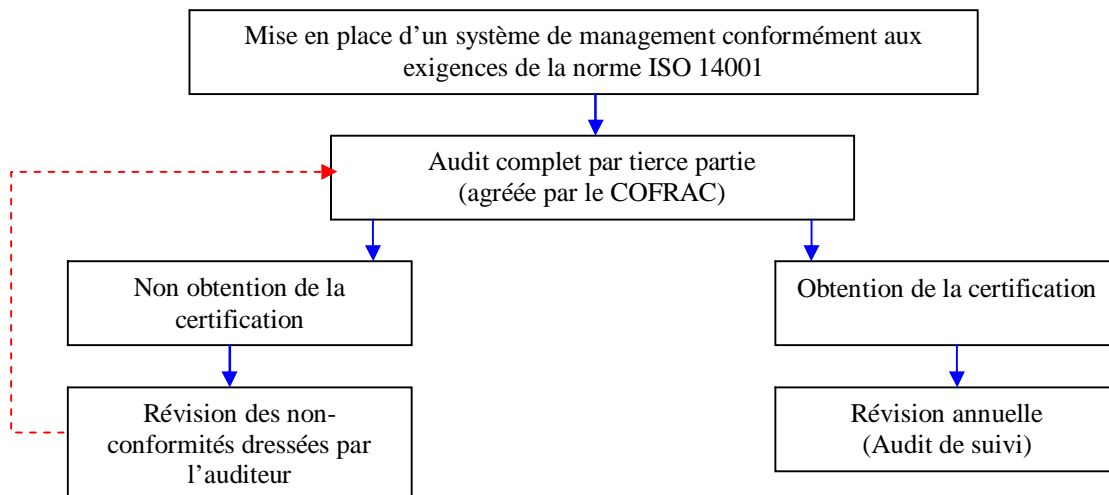
On peut néanmoins rappeler que les indicateurs environnementaux sont généralement rassemblés sous la forme d'un tableau de bord vert, à partir duquel l'entreprise va suivre et identifier les éléments satisfaisants ou les non-conformités qui nécessiteront des actions correctives.

En ce qui concerne les audits, ils vérifient périodiquement que le système de management environnemental est conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et qu'il a été correctement mis en œuvre et tenu à jour. Ces audits vont fournir à intervalles planifiés à la direction des informations sur les résultats environnementaux de l'entreprise (ISO 14001, 2004). Ensuite, ils permettront d'identifier les changements éventuellement nécessaires au SME. On parle d'audits internes lorsque ces audits sont réalisés par des membres de l'entreprise ou par des personnes extérieures choisies par l'entreprise (des consultants) travaillant pour son compte.

Par contre, seuls les audits externes réalisés par un organisme de certification (on parle alors d'audits de certification) donnent la possibilité d'une reconnaissance externe par l'obtention d'un certificat ISO 14001. En France, l'organisme de certification doit être agréé par le

Comité français d'accréditation (COFRAC)<sup>16</sup>. Ces audits de certification sont importants, car ils permettent de vérifier l'adéquation du système mis en place avec les exigences des normes et celles établies par la politique environnementale de l'entreprise avant de délivrer le certificat. Le processus de certification par tierce partie peut être schématisé comme suit :

**Figure 7 : Processus de certification ISO 14001**



La norme ISO ne prévoit aucune périodicité minimale pour les vérifications internes (Gendron, 2004). Mais dans la pratique, ces audits se déroulent par cycle de trois ans. Ensuite, lorsque l'entreprise a obtenu sa certification, des audits de suivi sont réalisés à une fréquence annuelle. Pour conserver sa certification, l'entreprise doit être conforme à la législation, rassembler des enregistrements sur le fonctionnement de son SME et réaliser des progrès continus. Le certificateur procède à des audits de suivi pour relever tout écart éventuel par rapport aux exigences de la norme. Par contre, si l'entreprise n'obtient pas sa certification après un audit complet de son système, le certificateur dresse une liste de non-conformités qui devront être corrigées par l'entreprise afin d'obtenir sa certification.

<sup>16</sup> Mis en place en avril 1994 par les pouvoirs publics à l'initiative de l'ensemble des opérateurs économiques, et conçu en tous points conforme aux exigences européennes et internationales, le COFRAC (Comité français d'accréditation) permet aux laboratoires et organismes qu'il accrédite d'apporter la preuve de leur compétence et de leur impartialité. Il offre ainsi aux entreprises, mais aussi aux consommateurs et aux pouvoirs publics, une réelle garantie de confiance dans les prestations effectuées par les accrédités. Obtenir une accréditation n'est pas une simple formalité, cela passe par un processus rigoureux. De la réception de la demande d'accréditation jusqu'à la décision, les étapes à franchir sont bien identifiées : analyse préalable de la demande, constitution de l'équipe d'audit, évaluation, rédaction du rapport d'audit, analyse et validation du rapport, décision et délivrance de l'accréditation.



### **5. L'évaluation du système de management environnemental en revue de direction**

La dernière phase du processus de déclinaison est l'évaluation du SME lors d'une réunion planifiée à intervalle régulier, appelée revue de direction, impliquant la direction de l'entreprise à son plus haut niveau et les principaux acteurs indispensables au bon fonctionnement du système de management environnemental. Lors de la revue de direction (RDD), l'état d'avancement du système, les progrès réalisés et les résultats d'audit doivent être analysés. La RDD doit aussi prendre en compte l'évaluation d'opportunités d'amélioration et le besoin de changements à apporter au système de management environnemental, y compris la politique environnementale et les objectifs et cibles environnementaux (ISO 14001, 2004). Des enregistrements des revues de direction doivent être conservés.

Lorsque la RDD débouche sur des modifications possibles de la politique environnementale, des objectifs, des cibles environnementales et d'autres éléments du SME, un nouveau cycle commence avec les mêmes phases : définition d'une nouvelle politique environnementale, réalisation d'une analyse environnementale, conception d'un programme environnemental, mise en place d'un programme de communication, de formation et de documentation, réalisation des audits et évaluation du SME au cours d'une RDD.

Nous venons de voir, dans ce paragraphe (§II), que le référentiel ISO 14001 fournit un cadre de gestion structuré pour décliner la stratégie environnementale d'une organisation à partir du SME. Ce système de management repose sur les mêmes principes cybernétiques du management de la qualité, généralement représenté par la roue de Deming<sup>17</sup>. En effet, le processus de fonctionnement du SME, que nous avons présenté *supra*, correspond à la méthode de Deming (*Plan, Do, Check, Act*). Ces étapes fondent l'articulation commune de tous les référentiels de management en matière d'environnement (Capron et Quairel, 2007).

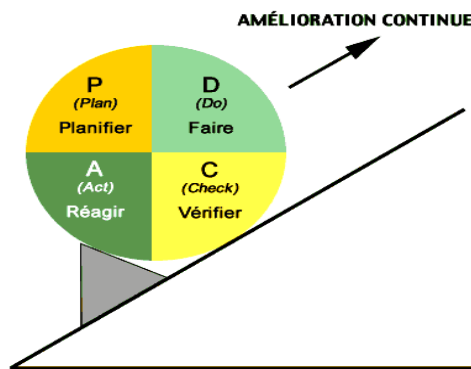
Pour résumer, la première étape (*Plan*) correspond à la phase de planification, c'est-à-dire à l'élaboration des analyses environnementales et des programmes environnementaux. La deuxième étape (*Do*) concerne la mise en œuvre et le fonctionnement du SME. Cette étape repose sur plusieurs éléments tels que la définition d'un programme de formation et de

---

<sup>17</sup> Ce modèle a été développé par Walter Shewhart pendant les années 1930 et réintroduit par un qualicien reconnu, Edwards W. E. Deming, pendant les années 1950, d'où l'appellation « roue de Deming ». Pour plus d'informations, se référer à son ouvrage « Qualité, la révolution du management », Economica, 1988.

sensibilisation du personnel, la précision des responsabilités et des rôles, la mise en œuvre d'un plan de communication interne et externe et d'une documentation, etc. La troisième étape (*Check*) permet de vérifier que la réalisation (*Do*) correspond bien à la planification (*Plan*). Cette étape utilise des moyens de contrôle, tels que les audits et les indicateurs environnementaux pour mesurer et piloter les performances environnementales. Puis la dernière étape (*Act*) consiste à mener des actions correctives afin d'améliorer de façon continue les performances. Cette dernière étape amène un nouveau projet à réaliser donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit en définitive d'un cycle, que l'on représente à l'aide d'une roue (cf. Figure 8).

**Figure 8 : Amélioration continue selon la roue de DEMING**



Ces principes du management environnemental rappellent finalement l'ossature traditionnelle du management, le PODC : « planifier, organiser, diriger et contrôler ». Les propositions contenues dans les référentiels ISO 14001 ne sont que la transposition dans le domaine de l'environnement des principes de management traditionnel (Boiral, 1998). En dépit des discours sur le caractère novateur des référentiels de management environnemental, aucune des propositions du SME ne sort véritablement du cadre fondamental du management classique. L'application à la lettre de ces propositions pourrait même conduire à une logique taylorienne (Boiral, 2006b). En effet, même si la norme présente certaines recommandations en matière de communication interne, c'est-à-dire de participation ou de mobilisation des employés, celles-ci sont peu nombreuses et moins étayées que les préconisations en termes de mesure ou de contrôle. Pour Boiral (2006b, p. 444), faute d'une véritable participation du personnel, la démarche environnementale risque fort de déboucher sur un clivage entre ceux qui écrivent les procédures, et ceux qui sont censés les appliquer, autrement dit entre ceux qui « pensent » (les gestionnaires, les consultants) et ceux qui « exécutent » (les employés). Ainsi, l'adhésion et la mobilisation de tous sont essentielles pour espérer une réussite des actions

environnementales. A présent, nous allons nous intéresser plus particulièrement au dernier principe du management environnemental (*Act*) : l'amélioration continue.

### III. Le SME en quête d'amélioration continue des performances environnementales

L'amélioration continue des performances constitue le concept clé du SME (Capron et Quairel, 2007). Ce concept peut se définir comme un « processus récurrent d'enrichissement du SME afin d'obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en cohérence avec la politique environnementale de l'organisme » (ISO 14001, 2004, p. 2). Pour saisir ce concept, il convient de préciser ce qu'on entend par performance environnementale. « 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, 2000, 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).

En théorie, la norme ISO 14001 qui est fondée sur la notion d'amélioration continue exige une évolution des résultats environnementaux des entreprises année après année. Pour Capron et Quairel (2007), le concept d'amélioration continue semble toutefois éviter la définition d'un niveau acceptable de performances en privilégiant l'évolution. Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), c'est parce que la norme ISO 14001 n'établit pas de niveaux de performance environnementale que des organismes très divers peuvent la mettre en œuvre quel que soit leur degré de maîtrise des questions liées à l'environnement. L'ISO rétorque également que s'il fallait préciser ces niveaux de performance, la norme ISO 14001 serait spécifique à chaque activité économique et qu'il faudrait alors une norme SME pour chaque entreprise. Or, ce n'est pas le but recherché. L'ISO dispose de nombreuses autres normes qui se rapportent à des questions environnementales spécifiques. La norme ISO 14001 a pour objectif de fournir un cadre pour une approche stratégique globale des politiques, plans et actions de l'organisation en matière d'environnement. La philosophie sous-jacente est que

les exigences d'un SME efficace restent les mêmes quelle que soit l'activité. Un cadre commun est ainsi créé pour la communication sur des questions de management environnemental entre les organismes, les clients, les instances de réglementation, le public et d'autres protagonistes. Même en absence de niveaux de performance exigés, l'ISO rappelle que les organisations engagées dans la démarche de SME doivent s'engager à se conformer aux lois et règlements applicables en matière d'environnement ainsi qu'à l'amélioration continue, le SME fournissant le cadre approprié. La norme sert aussi à des fins externes, pour donner une assurance aux parties prenantes que sont par exemple les clients, la société et les instances réglementaires.<sup>18</sup>

Mais dans la réalité, peu d'études montrent l'efficacité et les impacts positifs de la norme ISO 14001 sur l'amélioration des performances environnementales (Boiral, 2004). Les recherches sur la relation complexe entre le SME et la performance environnementale d'une entreprise sont plutôt mitigées. Parmi les études qui montrent un impact positif du SME sur les performances environnementales, on trouve l'étude réalisée par le Cabinet Paul De Backer en 1999 auprès des entreprises françaises, intitulée « l'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14 001 des entreprises industrielles ». Selon cette recherche, les performances environnementales se mesurent en termes quantifiables par : la diminution de la consommation d'eau, d'énergie, de matières premières ; la maîtrise et la diminution de la production de DIB (Déchets Industriels Banals) et de DIS (Déchets Industriels Spéciaux) ; la maîtrise et diminution des émanations gazeuses, poussières et odeurs ; la maîtrise et la diminution de la charge des effluents, des bruits et de pollutions existantes. Ces performances se mesurent aussi par la diminution du risque, en évaluant la moindre probabilité d'un incident ou d'un accident, ayant un impact sur l'environnement.

Selon l'étude du Cabinet Paul De Backer (1999), l'amélioration des performances environnementales ne peut se mesurer que dans le temps. L'étude conclut que la mise en place d'un SME a un véritable impact sur les performances environnementales des entreprises (en termes de réduction de la consommation d'eau et d'énergie, maîtrise et réduction des émissions d'effluents gazeux et aqueux, etc.). Aux Etats-Unis, les études de Melnyk et *al.* (2002, 2003) analysent les impacts des programmes environnementaux (*Responsible Care*, 33/50, ISO 14001, RCRA) sur les performances des entreprises américaines. Les résultats de

---

<sup>18</sup> Source ISO « Les fondements d'ISO 14000 » :  
[http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/management\\_standards/iso\\_9000\\_iso\\_14000/iso\\_14000\\_essentials.htm](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_14000_essentials.htm)

ces recherches montrent que ces programmes environnementaux, et plus particulièrement la norme ISO 14001, ont une influence positive sur la performance des entreprises, car ils permettent de gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et apportent des avantages économiques à ces entreprises : baisse des coûts de production, réduction des délais de livraison, augmentation de la qualité des produits, meilleur positionnement stratégique sur le marché, amélioration des procédés de fabrication, etc. En dehors des intérêts économiques, il existe un autre avantage primordial qui est l'amélioration de l'image de marque et de la réputation des entreprises américaines. D'autres recherches prouvent aussi que le SME conduit à une amélioration des performances environnementales (Florida et Davison, 2001 ; Mohammed, 2000 ; Hamschmidt, 2000 ; Rondinelli et Vastag, 2000 ; Berry et Rondinelli, 2000).

Pour d'autres chercheurs, les apports d'un SME sont plutôt modestes contrairement aux discours flatteurs sur le sujet. Ces apports se limitent au fonctionnement administratif des entreprises : rigueur de gestion, suivi des non-conformités, mise à jour de la documentation, communication interne, informatisation du système de gestion environnementale, etc. Dans certaines entreprises, la norme ISO 14001 peut être assimilée à un processus de rationalisation des programmes environnementaux et n'apporte pas de changements profonds dans les comportements (Boiral et Dostaler, 2004). De plus, il existerait un découplage plus ou moins important entre l'organisation réelle des entreprises et l'organisation prescrite par la norme ISO 14001 (Nash et Ehrenfeld, 2001). Cet écart s'explique par plusieurs raisons : le manque de communication en interne entre les gestionnaires (ceux qui écrivent les procédures) et les employés (ceux qui les appliquent), le manque de formation des employés, le laisser-aller autour du suivi du système de gestion environnemental, etc. Pour ces entreprises, la norme ISO 14001 est un certificat commercial permettant d'obtenir une légitimité sociale. Dans ce cas, l'adoption d'un SME n'apporte pas de changement très significatif dans les pratiques de gestion. Il s'agit d'éviter des écarts trop importants par rapport aux exigences de la norme lors des audits de certification et de sauver les apparences. D'après l'enquête réalisée en mars 2004, par Glachant et *al.* (2004) en collaboration avec la Direction de l'environnement et l'OCDE, sur 270 établissements industriels français, le SME n'a pas un impact significatif sur la performance environnementale des entreprises car il existe très peu de différences entre les sites dotés d'un SME et ceux qui n'en possèdent pas. Dans l'industrie automobile, en

examinant les données provenant du TRI<sup>19</sup>, Matthews (2001) découvre que les établissements certifiés ISO 14001 ne sont pas significativement plus performants que les autres. Elle indique qu'il n'existe pas de différence entre la gestion des déchets toxiques des entreprises certifiées et celles qui ne le sont pas.

L'étude d'Andrews et *al.* (2003), réalisée en 5 ans sur 83 établissements américains de tailles et de secteurs d'activités divers, tranche le débat en affirmant que les effets d'un SME sur la performance environnementale d'une organisation peuvent varier selon les motivations et les buts poursuivis par cette organisation en adoptant un SME. Ainsi, une entreprise, qui introduit un SME pour améliorer ses pratiques de gestion environnementale ou pour optimiser l'utilisation de ses matières et de l'énergie, peut réaliser d'importants progrès concernant sa performance environnementale. Ce changement ne sera pas le même pour une entreprise qui adopte le SME pour répondre aux exigences commerciales de ses clients ou pour améliorer son image organisationnelle. Cette étude amène donc à penser que le SME n'est pas appliqué de la même façon dans les entreprises.

\* \*  
\*

Dans cette section, nous avons montré comment le SME peut permettre de décliner la stratégie environnementale d'une organisation. Les étapes de déclinaison que nous avons présentées sont celles définies par la norme ISO 14001. Nous avons vu également que ces étapes correspondent aux principes classiques de management (planification, organisation, direction, contrôle). Enfin, nous avons voulu mettre l'accent sur le concept d'amélioration continu promulgué par la norme ISO 14001, en montrant que celui-ci était sujet à caution. Dans la conclusion de ce chapitre, nous rappellerons les concepts mobilisés dans cette recherche.

---

<sup>19</sup> Créé par l'EPA (*Environmental Protection Agency*), le *Toxics Release Inventory* (TRI) est une base de données, disponible au public, qui permet de se renseigner sur les polluants émis par les entreprises américaines et transférés à l'environnement dans leurs communautés. Il permet au gouvernement américain et à d'autres groupes de déterminer les mesures prioritaires de protection de la santé et de l'environnement. Créée depuis 1970, l'EPA a pour mission de protéger la santé et l'environnement de la population américaine.

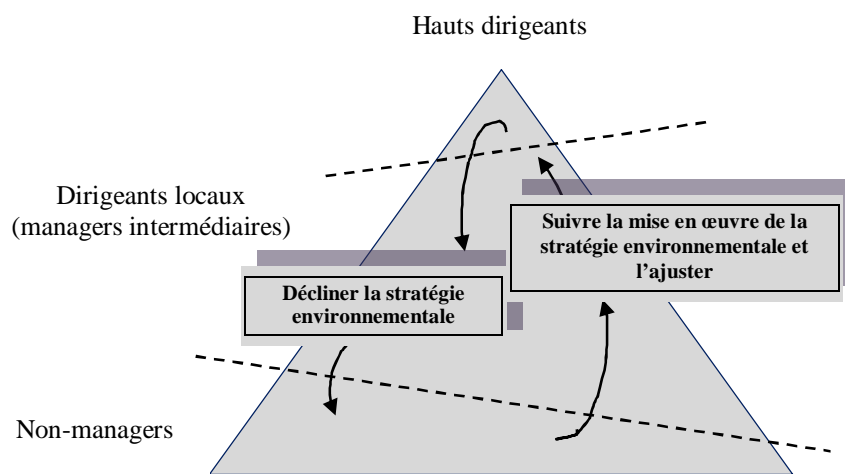


## Conclusion

Ce chapitre introductif avait pour but de définir l'objet de notre recherche : le système de management environnemental (SME). Dans cette thèse, le SME sera analysé comme un ensemble de systèmes de contrôle mis au point par les dirigeants pour contrôler la stratégie environnementale dans l'entreprise et s'assurer de la cohérence de celle-ci avec les pratiques quotidiennes. « Contrôler, c'est modeler les perceptions des acteurs et des décideurs, de sorte que la finalité soit atteinte grâce au contrôle, mais de sorte, aussi, qu'elle soit ajustée si nécessaire, en raison des constats faits dans l'action. » Bouquin (2004). Ainsi, le SME pourrait favoriser, en retour, l'émergence de nouvelles stratégies à partir des faits constatés dans l'action.

Le figure suivante résume la mission du SME, et présente ainsi la problématique de notre recherche. En effet, l'objectif de cette recherche est de montrer comment le SME est utilisé dans les entreprises pour décliner les stratégies environnementales existantes et contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies.

**Figure 9 : Mission du SME, le contrôle de la stratégie environnementale  
(adapté de Bouquin, 2004, p. 83)**



Le concept de stratégie environnementale représente ici « le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations » (Hartmann et Perego, 2005). Elle comporte trois dimensions, concurrentielle, industrielle et politique (Martinet et Reynaud, 2004), dont les deux premières contribuent à la dernière dimension pour assurer la légitimité de l'entreprise. La typologie des stratégies



environnementales retenue dans cette thèse est celle de Gendron (2004) allant d'une entreprise marginale (ou passive) à une entreprise proactive. Les entreprises marginales sont caractérisées par leur indifférence à l'égard des problématiques environnementales. Elles sont en marge de la légalité et réalisent des gestes illégaux ou proscrits par la société. Elles ne possèdent pas de SME. A l'autre extrême, les entreprises proactives vont au-delà des réglementations environnementales et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès dans leur stratégie de développement. Gendron (2004) distingue deux types d'entreprises proactives : la stratégie de *leadership* et la stratégie écologique.

La stratégie de *leadership* consiste à atteindre un niveau de performance environnementale supérieur à la moyenne en vue de bénéficier d'un avantage compétitif. Les entreprises qui adoptent cette stratégie se servent de leur SME pour, en plus de respecter les obligations légales, saisir les opportunités stratégiques liées aux enjeux environnementaux (réduction des coûts, valorisation de l'image de l'entreprise, augmentation des parts de marché, ...) et communiquer sur leurs performances environnementales.

La stratégie écologique (les écologiques) se distingue de la première par la définition de la mission de l'entreprise. En effet, les entreprises qui adoptent une stratégie écologique intègrent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et ceux du développement durable. Le SME de ces entreprises est utilisé pour intégrer le facteur environnement à l'ensemble des processus de décision.

Ce chapitre ayant défini les concepts de SME et de stratégie environnementale, nous allons aborder, dans un second chapitre, les cadres théoriques qui serviront de fil conducteur à cette recherche.

## Chapitre 2 - Les influences institutionnelles et organisationnelles impactant le SME

### Introduction

Notre objectif de recherche est d'expliquer comment le système de management environnemental (SME) est utilisé dans les entreprises pour décliner les stratégies environnementales existantes et contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies, mais aussi de révéler les motivations à l'origine de son adoption. Pour ce faire, nous mobilisons deux cadres théoriques pour donner un sens à nos observations empiriques, puisqu'il est impossible d'appréhender un terrain sans préjugés théoriques (Strauss et Corbin, 1998). Les cadres théoriques qui nous serviront de fil conducteur tout au long de cette recherche sont : la théorie néo-institutionnelle des organisations (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000) et le cadre théorique de Simons (1990, 1991, 1994, 1995a, b, 2000, 2005). Dans les paragraphes qui suivent, nous justifions brièvement le choix de ces cadres théoriques. Mais nous y reviendrons largement dans le développement de ce chapitre.

De manière générale, les raisons motivant la mise en place d'un système de gestion dans une organisation demeurent encore mal connues (Dambrin, Lambert et Sponem, 2005), et le SME ne constitue pas une exception. En effet, très peu d'études se sont intéressées au SME comme objet de recherche. Pourtant, le nombre d'entreprises disposant de ce système de gestion ne cesse de croître. Pour expliquer ce phénomène, certaines études qui se sont penchées sur le sujet ont tenté, dans une approche contingente, d'identifier les facteurs influençant la mise en œuvre de ce système de gestion dans les organisations (voir par exemple Marquet-Pondeville, 2003). Bien que ces recherches soient pertinentes, nous pensons que l'analyse contingente ne suffit pas à rendre compte de la complexité de l'objet étudié. En effet, depuis les travaux néo-institutionnalistes en théorie des organisations, nous savons que l'environnement ne se limite plus à des facteurs technologiques et économiques, mais que d'autres aspects culturels et sociaux entrent en ligne de compte. Les organisations n'ont donc pas seulement besoin d'*inputs* tels que les matières premières, les équipements ou le capital pour fonctionner, elles

ont également besoin d'une légitimité sociale sans laquelle leur survie serait menacée. Elles doivent alors s'adapter non seulement à l'environnement technique mais aussi à un environnement institutionnel. Et les pressions qui les y poussent sont de natures coercitives, normatives ou mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983, 1991).

Répondre à ces pressions ne garantit pas une meilleure performance mais assure une acceptabilité sociale souvent indispensable. Par conséquent, le choix des structures organisationnelles, en particulier des systèmes de gestion, ne serait pas que rationnel. Ces derniers pourraient même représenter des « mythes rationnels » (Meyer et Rowan, 1977). C'est en cela que l'approche néo-institutionnelle des organisations se distingue principalement de la théorie de la contingence structurelle. En effet, les néo-institutionnalistes contestent l'idée d'adaptation rationnelle aux exigences de l'environnement. Néanmoins, comme le souligne Desreumaux (2004, p. 36), il ne s'agit pas de disqualifier toute idée d'adaptation rationnelle, mais d'insister sur le fait que, dans la durée, le changement structurel dans les organisations s'explique bien davantage par une quête de légitimité que par le souci d'améliorer la performance ou l'efficacité. En même temps, cette quête de légitimité contribue à l'efficacité de l'organisation, notamment dans la mesure où elle conditionne l'accès aux ressources sans lesquelles la pérennité de l'organisation serait menacée. De cette manière, l'approche néo-institutionnelle vient compléter l'approche contingente en y ajoutant une dimension macrosociale indispensable (Livian, 2008). C'est dans cette optique que nous nous inscrivons à l'instar des auteurs tels que Boiral (2004, 2006a,b 2007a,b), Reverdy (2005), ou Hoffman (1999, 2001) qui ont étudié les pratiques de gestion environnementale selon une perspective néo-institutionnelle. En mobilisant cette approche, nous allons mettre en lumière les raisons qui expliquent l'adoption du SME.

La théorie néo-institutionnelle nous permettra également d'apporter quelques éléments de réponse pour expliquer comment le SME est utilisé dans la déclinaison des stratégies environnementales des entreprises. En effet, la stratégie environnementale ayant pour but ultime la légitimité sociale, la déclinaison de cette stratégie nécessite l'acceptation et l'intégration des valeurs et normes environnementales (que nous appellerons idéaux verts) au sein de l'entreprise. Il convient alors de s'interroger sur le processus par lequel, ces idéaux verts sont diffusés dans l'entreprise et intégrés par les acteurs. Pour ce faire, nous mobiliserons les travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) sur le processus

d'institutionnalisation. Ces auteurs proposent d'étudier le processus d'institutionnalisation en examinant la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle.

Cependant, l'approche néo-institutionnelle ne permettra de répondre qu'en partie à notre objectif de recherche. Un second cadre théorique est donc nécessaire pour compléter notre analyse du SME. Ce cadre théorique devrait nous permettre d'examiner le SME au niveau organisationnel, c'est-à-dire d'analyser les différents systèmes de contrôle qui constituent ce dispositif et de mettre en évidence leurs impacts sur la stratégie environnementale de l'entreprise. Pour ce faire, nous retenons les travaux de Simons (1990, 1991, 1994, 1995a, b, 2000, 2005) sur les systèmes de contrôle comme cadre d'analyse, car ceux-ci sont largement cités dans la littérature en contrôle de gestion pour expliquer les liens entre les systèmes de contrôle et la stratégie. Contrairement à l'approche contingente selon laquelle les systèmes de contrôle sont déterminés par la stratégie, dont ils assureraient le déploiement, Simons montre que les systèmes de contrôle influencent en retour la stratégie selon un processus continu (Dambrin et Löning, 2008). Ainsi, Simons ne se limite pas à une analyse unilatérale des relations entre les systèmes de contrôle et la stratégie ; au contraire, il montre que ces deux éléments sont en situation d'influence réciproque. Les systèmes de contrôle interviennent dans la déclinaison de la stratégie mais peuvent, dans certaines conditions, contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies. En mobilisant le cadre théorique de Simons, plutôt que la contingence classique, nous pourrions examiner l'usage des systèmes de contrôle du SME à la fois dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.

En définitive, le SME sera analysé selon une approche globale articulant deux cadres théoriques pour obtenir une description plus réaliste et une meilleure compréhension du fonctionnement de ce système de gestion dans les entreprises. Ce chapitre sera donc consacré à la présentation des cadres théoriques préexistants : les travaux néo-institutionnalistes en théorie des organisations (section 1), puis ceux de Simons (section 2). A la fin de chaque section, nous mettrons en évidence les apports de chacun des cadres théoriques à l'étude du SME. La conclusion de ce chapitre présentera les liens entre ces deux cadres théoriques.

## Section 1 : Le néo-institutionnalisme organisationnel pour analyser le SME au niveau institutionnel

L'objet de cette section est de présenter un panorama du néo-institutionnalisme afin de nous éclairer dans notre réflexion sur le SME. Mais cette revue de la littérature n'a pas pour but d'effectuer un inventaire détaillé des travaux néo-institutionnalistes, qui font déjà l'objet de remarquables essais de synthèse de la littérature (voir Powell et DiMaggio, 1991 ; Scott, 2001 ; Greenwood, Oliver et *al.*, 2008), mais plutôt de situer la théorie néo-institutionnelle des organisations dans ce courant pluridisciplinaire. Nous allons donc synthétiser ce vaste corpus théorique en adoptant une perspective historique. Cette revue de la littérature sera organisée en deux parties : la première portera sur les principaux travaux de ce courant depuis ses origines jusqu'à nos jours, tandis que la seconde sera consacrée exclusivement aux travaux néo-institutionnalistes qui se sont focalisés sur les pratiques de management environnemental. Puis, à la fin de cette section, nous mettrons en lumière les apports de ce courant à notre étude.

### I. Un panorama du néo-institutionnalisme, de ses origines aux évolutions récentes en théorie des organisations

Ce sont les travaux précurseurs des sociologues Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) qui marquent la percée aux Etats-Unis de la théorie néo-institutionnelle dans le champ de la théorie des organisations. Cette théorie permet d'analyser comment les structures et les choix organisationnels sont façonnés, médiatisés, canalisés par des dispositifs institutionnels (DiMaggio et Powell, 1991). Elle examine les liens entre l'environnement institutionnel et les organisations en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité (Rouleau, 2007). Pour comprendre la théorie néo-institutionnelle des organisations, il convient de la resituer dans son contexte historique (A), puis de la comparer aux différentes approches néo-institutionnelles qui se sont développées parallèlement dans les autres disciplines des sciences sociales (B), et enfin de s'interroger sur les évolutions actuelles de cette théorie en théorie des organisations (C).

### A. Les prémices du néo-institutionnalisme

Pour situer le courant néo-institutionnaliste, nous revenons sur ses racines les plus anciennes. Apparu au cours des années 1970, ce courant est un renouvellement de la théorie institutionnelle ayant vu le jour dans les années 1940 en sciences sociales (politique, économique, sociologique). Selon DiMaggio et Powell (1991), ce renouveau constitue dans certains cas une réaction à l'encontre du courant behavioriste qui interprétait les comportements politiques et économiques collectifs comme les conséquences agrégées de choix individuels, et qui concevait les institutions comme des épiphénomènes, la simple somme de caractéristiques individuelles. Mais le peu d'attention accordé au contexte social et à la stabilité des institutions sociales a eu un coût élevé, surtout dans un monde où « les institutions sociales, politiques et économiques sont devenues plus importantes, considérablement plus complexes et riches en ressources, et *a priori* plus importantes pour la vie collective » (March et Olsen, 1984, p. 734). Aujourd'hui, le retour en force des institutions en tant que référent théorique représente un développement majeur dans l'évolution récente des sciences sociales en général (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 2001 ; Lecours, 2002). Cependant, cet intérêt pour les institutions n'est pas récent.

Selon Scott (2001, p. 1-19), les origines de la théorie institutionnelle remontent aux travaux des premiers institutionnalistes, entre 1880 et le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle, en science politique (Wilson, Willoughby, Burgess, etc.), en économie (Veblen, Schmöller, Commons, Mitchell, etc.) et en sociologie (Spencer, Summer, Cooley, Hughes, Weber, Parsons, etc.)<sup>20</sup>. Les précurseurs de cette théorie s'intéressaient aux institutions fondamentales (constitutions, systèmes politiques, systèmes religieux, langages, normes et significations partagées, etc.), mais ceux-ci accordaient peu d'importance aux organisations comme objets d'analyse (Desreumaux, 2004).

De plus, ces premiers institutionnalistes n'envisageaient pas le concept d'institution de la même manière. En effet, DiMaggio et Powell (1991) nous expliquent que l'interprétation de ce concept varie selon les écoles institutionnelles : en science politique, les institutions sont des ensembles de règles, de procédures et d'arrangements (Shepsle) ou des prescriptions en fonction desquelles des actions sont requises, interdites ou permises (Ostrom). Pour les économistes, qui se situent dans l'histoire économique, les institutions sont des régularités dans des interactions récurrentes ... des habitudes et des règles qui fournissent aux individus

---

<sup>20</sup> Ces différents auteurs sont cités par Scott (2001).

un ensemble de stimulants ou de freins (North). Enfin, dans la tradition sociologique, les institutions sont à la fois un processus phénoménologique par lequel certaines relations sociales et actions deviennent évidentes et un état de choses dans lequel des connaissances partagées définissent ce qui a du sens et les actions qui sont possibles (Zucker). Tandis que les économistes et les politistes mettent uniquement l'accent sur les règles du jeu politique ou économique, les sociologues trouvent des institutions partout, de la poignée de main au mariage en passant par les services de planification stratégique. Plus encore, les sociologues envisagent les comportements comme potentiellement institutionnalisables sur un large spectre, des arrangements au sein d'une seule famille aux mythes de la rationalité et du progrès dans l'ensemble de l'humanité (Meyer et Rowan, 1991).

Pour résumer, l'école institutionnelle sociologique définit les institutions de façon plus globale que les autres écoles, de manière à inclure non seulement les règles, procédures ou normes formelles, mais les systèmes de symboles, les schémas cognitifs et les modèles moraux qui fournissent les cadres de signification guidant l'action humaine. Dans cette conception, la culture tend à devenir synonyme d'institution (Hall et Taylor, 1997). Après avoir montré l'aspect polysémique du concept d'institution, nous allons nous intéresser aux principales contributions du courant institutionnaliste originel dans les sciences sociales, en commençant par la science politique.

La question des institutions a depuis toujours été l'affaire des politistes. Pour certains, la raison d'être de la science politique est, du moins en partie, l'étude des institutions. C'est de cette manière, qu'elle se concevait dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle aux États-Unis. Durant cette période, les politologues américains s'attardaient à décrire les structures constitutionnelles et institutionnelles des États (Lecours, 2002). Dans cette approche, désignée sous l'appellation « légalisme-formel » (ou encore « vieil » institutionnalisme selon March et Olsen, 1984), les institutions étaient considérées comme les fondations concrètes de la science politique. Elles fonctionnaient pour définir l'espace politique, créer les frontières entre la politique et la société, donner au système politique sa cohérence et son intégrité, produire des standards d'évaluation comparative du développement et de l'efficacité des systèmes politiques (Stone, 1992). Pour Scott (2001), les travaux qui ont marqué le courant du « vieil » institutionnalisme en science politique sont ceux de Wilson (1889), Willoughby (1896, 1904) et Burgess (1902). Mais ce courant ne se limite pas à la science politique, il s'est développé parallèlement dans d'autres champs disciplinaires (économie et sociologie).

Les premiers économistes institutionnalistes Veblen, Commons et Mitchell ont contribué significativement au développement du courant institutionnaliste en montrant l'importance des institutions pour expliquer les comportements économiques. Ces auteurs se sont intéressés aux mécanismes par lesquels l'action économique et sociale se réalisait (DiMaggio et Powell, 1991). Ils contestaient les modèles économiques conventionnels en raison de l'irréalisme de leurs hypothèses et de leur négligence des forces historiques et culturelles qui façonnent les réalités et processus économiques (Desreumaux, 2004). Pour Veblen (1898), si les calculs économiques expliquent pour une part les comportements, ils s'effectuent dans les limites imposées par les contraintes sociales qui évoluent en même temps que les comportements. Autrement dit, l'économie n'est pas une science du calcul statique soumis à des contraintes données, comme le pense la micro-économie, mais une science de l'ajustement interactif entre les calculs économiques et des contraintes sociales qui se co-construisent. C'est ainsi qu'il proposa une théorie de l'évolution économique, dans laquelle, les institutions ne sont pas que des formes juridiques invariables qui cadrent la vie sociale, mais des *habitus* sociaux élémentaires, stabilisés momentanément dans des formes sociales, et qui instituent les unités de base des comportements humains (Gomez, 2004). Dans la lignée des travaux de Veblen, Commons a produit une œuvre considérable dans le courant institutionnaliste économique. Il développa une théorie des institutions qui reconsidère les fondements de l'économie et constitue une alternative aux conceptions établies dans ce domaine (Bazzoli, 2000). Un autre auteur, Mitchell orienta l'institutionnalisme vers l'analyse statistique des cycles économiques et fonda le *National Bureau of Economic Research* sous l'administration Roosevelt (Gomez, 2004).

Tout en admettant le rôle remarquable joué par les politistes et les économistes, « il faut [cependant] reconnaître que les contributions les plus importantes à l'institutionnalisme ont été apportées surtout par des sociologues » (Desreumaux et Hafsi, 2006, p. 2). Dans son ouvrage *Institutions and Organizations*, Scott (2001, p. 9-17) présente les travaux qui ont fortement contribué au développement de ce courant dans la tradition sociologique : Spencer (1876,1896), Sumner (1906), Cooley (1902), Hughes (1939), Marx (1972), Durkheim (1949), Weber (1968), Parsons (1951), Berger et Luckman (1966), etc. Cependant, c'est avec les travaux de Selznik (1949, 1957) sur l'institutionnalisation des organisations, de Parsons (1956) relatif à leur légitimation institutionnelle et enfin au modèle de rationalité limitée de Simon (1945) que le courant institutionnaliste connaît un tournant décisif.



En effet, c'est à Selznick (1949, 1957) qu'on attribue la paternité de l'école institutionnelle des organisations, car il fut l'un des premiers auteurs à analyser les organisations selon une perspective institutionnelle. Selon Selznick (1957), une organisation peut être considérée comme une institution dans la mesure où elle assure, par l'intermédiaire de ses dirigeants, la promotion de valeurs fortes issues de la communauté. L'organisation n'est plus conçue comme un résultat de coordinations rationnelles dans la poursuite ou l'atteinte d'un but, mais comme une structure sociale qui doit faire face à son environnement institutionnel (Rouleau, 2007). Dans son étude de la Tennessee Valley Authority, l'auteur montre comment une organisation, initialement conçue pour poursuivre des objectifs rationnels, change progressivement de statut au fil de son existence, à mesure qu'elle est cooptée par son environnement social. Cette organisation procède à des arbitrages politiques avec les acteurs clés de son environnement, s'autonomise, se charge de valeurs, quitte à s'éloigner assez fortement de ses objectifs initiaux, le tout dans le but de survivre et de se développer. Au cours de ce processus, que Selznick désigne par institutionnalisation, l'organisation change de statut, elle va au-delà des aspects techniques qui ont commandé sa création, et son existence devient un enjeu symbolique et une fin en soi pour ses membres et son environnement. Ainsi une organisation devient une institution lorsque sa dimension symbolique l'emporte sur sa dimension strictement matérielle. Ce statut d'institution lui confère une plus grande stabilité et un grand soutien de son environnement social (Acquier, 2007). Pour Selznick, l'organisation fait partie d'un champ politique qui s'exprime à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ses frontières. L'organisation dans sa structure et ses objectifs rationnels doit composer avec un processus d'interaction, de conflit et de négociation autour des normes et des valeurs (Saussois, 2007).

Pour Parsons (1956), une organisation est un système social dont la légitimité dépend des valeurs sur lesquelles elle a été créée pour atteindre ses objectifs et contribuer, ainsi, aux fonctions majeures du système qui l'inclut et qui peut être la société dans son ensemble (Lounnas, 2004). Donc, pour être légitime institutionnellement, une organisation doit internaliser les normes de son environnement institutionnel. Pour l'auteur, les organisations peuvent être différenciées selon trois niveaux : le technique (les activités de production), le managérial (les activités de coordination et de contrôle et les activités d'approvisionnement des ressources et de ventes), et l'institutionnel (les activités relatives à la quête de conformité de l'organisation avec les normes et les conventions de la communauté et de la société en

général). Contrairement à Selznick, le cadre conceptuel de Parsons n'a pas connu beaucoup de succès dans les recherches empiriques (Scott, 2001).

Enfin, Simon (1945) contribue au courant institutionnaliste grâce à son concept de rationalité limitée. Il est l'un des premiers théoriciens à avoir souligné les insuffisances du modèle rationnel. Pour lui, les tentatives pour être rationnel sont limitées par l'information incomplète, la complexité des problèmes, les capacités limitées de l'individu pour traiter l'information et les conflits existant sur les objectifs mêmes à atteindre (Livian, 2008). Selon Simon, il n'y a pas de rationalité en soi, elle est toute relative. Il nous explique que le choix rationnel est celui qui consiste à évaluer les conséquences de divers comportements possibles, et cela à l'aune d'un système de valeurs ou de préférences explicitées (Saussois, 2007). « L'individu rationnel est, et doit être, un individu institutionnalisé et organisé » (Simon, 1945, cité par Scott, 2001).

Jusqu'ici, nous avons vu que les prémices du néo-institutionnalisme remontaient aux travaux des premiers institutionnalistes dans plusieurs disciplines (politique, économie et sociologie). Ce courant s'est ensuite développé en théorie des organisations grâce notamment aux travaux précurseurs des sociologues Selznick (1949), Parsons (1956) et Simon (1945). Depuis les années 1970, une seconde vague de l'approche institutionnelle a vu le jour. Elle s'affuble du préfixe « néo » pour marquer ses divergences avec le courant du « vieil » institutionnalisme. Mais l'émergence de ce nouvel institutionnalisme ne s'est pas fait de manière linéaire. En effet, la littérature distingue généralement trois approches néo-institutionnelles en sciences sociales.

### B. Les trois variantes du néo-institutionnalisme en sciences sociales

L'institutionnalisme connaît un renouveau en sciences sociales mais ne constitue pas un courant de pensée unifié. Pour reprendre les termes de Desreumaux (2004, p. 30), « le néo-institutionnalisme fait figure de véritable nébuleuse dont les contours ne sont évidemment pas clairement identifiables, notamment parce que ce même vocable est employé pour désigner une variété de théories différentes, voire opposées, s'inscrivant dans plusieurs champs disciplinaires ». Le néo-institutionnalisme varie selon les disciplines. En effet, appliqué à l'économie, à la sociologie ou aux sciences politiques, le nouvel institutionnalisme ne recouvre ni les mêmes réalités empiriques, ni les mêmes fondements théoriques (Huault,

2002). En plus des divergences entre les approches du néo-institutionnalisme, il existe au sein même de chaque approche des variantes internes que nous proposons de mettre en évidence. Loin de présenter dans sa complétude l'ensemble du courant néo-institutionnaliste<sup>21</sup>, ce qui relèverait d'une véritable « quête du Graal » (Huault, 2004), nous nous contenterons ici de souligner les travaux fondateurs, les concepts clés, les principales contributions et critiques de ce courant dans chacune des disciplines des sciences sociales (politique, économique et sociologique).

### **1. Le néo-institutionnalisme politique**

En science politique, le courant néo-institutionnaliste se distingue du « vieil » institutionnalisme formaliste-légaliste en raison de sa nature jugée descriptive et a-théorique. En effet, la première vague du courant institutionnaliste était critiquée dans les années 1950 et 1960 pour sa forte tendance à la description aux dépens de l'explication et son incapacité à généraliser (Lecours, 2002). C'est en réponse à ces critiques que la science politique américaine s'efforça de produire des théories politiques générales, telles que la théorie des systèmes de Easton (1965), le structuro-fonctionnalisme de Almond (1988) et, plus généralement, le mouvement béhavioriste qui prenait son appui analytique sur la société (ibid.).

A partir des années 1970, le néo-institutionnalisme se développa en réaction au courant béhavioriste qui reléguait les institutions politiques en arrière plan et qui se centrait sur la société, plus précisément sur les groupes et les individus. Ce nouveau courant institutionnaliste cherche à élucider le rôle joué par les institutions dans la détermination des résultats sociaux et politiques (Hall et Taylor, 1997). March et Olsen (1984) sont reconnus comme les pères fondateurs de l'école néo-institutionnelle dans le domaine des sciences politiques (Weil, 2000). Pour ces auteurs, « le nouvel institutionnalisme insiste sur l'autonomie relative des institutions politiques, la possibilité que le processus historique ne soit pas efficace pour sélectionner les formes d'organisations les mieux adaptées et l'importance des actions symboliques pour comprendre les phénomènes politiques ». Ainsi, l'objectif du néo-institutionnalisme serait de construire une théorie cohérente compatible avec l'observation que les institutions sociales et politiques ont une assez grande autonomie (et

---

<sup>21</sup> Pour une synthèse du néo-institutionnalisme, le lecteur intéressé peut se référer à l'ouvrage *Institutions and Organizations* de Scott (2001) dans lequel l'auteur dresse un bilan des évolutions du courant institutionnaliste et présente les auteurs ayant le plus marqué ce courant (des précurseurs ou néo-institutionnalistes) dans plusieurs champs disciplinaires (économie, science politique et sociologie).

qu'elles modèlent leur environnement autant qu'elles sont conditionnées par lui), que de multiples formes d'organisations, pas toujours très efficaces, peuvent exister durablement, que les actions symboliques et la construction de sens priment souvent sur les enjeux matériels immédiats (Weil, 2000). Depuis ces travaux fondateurs, les travaux de recherche se présentant comme néo-institutionnalistes ont envahi les revues anglo-américaines (Stone, 1992).

Aujourd'hui, la science politique est confrontée, non pas à un seul néo-institutionnalisme mais à trois. En effet, ce courant est appréhendé comme le développement de trois branches distinctes qu'il est convenu d'appeler : l'institutionnalisme historique, l'institutionnalisme des choix rationnels et l'institutionnalisme sociologique (Hall et Taylor, 1997).

La première branche est celle qui s'est développée contre l'analyse de la vie politique en termes de groupes en politique (le *behaviorisme*) et contre le structuro-fonctionnalisme qui dominait les sciences politiques dans les années 1960 et 1970 (ibid.). Cette branche s'est principalement manifestée dans l'étude des politiques publiques ; et son principal argument est celui du « *path dependency*, c'est-à-dire l'idée que les phénomènes sociopolitiques sont fortement conditionnés par des facteurs contextuels, exogènes aux acteurs, dont beaucoup sont de nature institutionnelle. (...) Selon cette logique, les phénomènes sociopolitiques ne peuvent être expliqués par la simple volonté des acteurs, ni même par la nature de leurs relations, car ils sont souvent le produit accidentel d'un processus macro-historique de développement institutionnel où chaque configuration conditionne la prochaine. » (Lecours, 2002, p. 8-9).

Contrairement à l'institutionnalisme historique dont l'origine se trouve en science politique, les deux dernières branches du néo-institutionnalisme (l'institutionnalisme des choix rationnels et l'institutionnalisme sociologique) trouvent leurs inspirations respectives dans les approches économique et sociologique du néo-institutionnalisme. L'approche économique du néo-institutionnalisme est orientée vers une conception instrumentale des institutions tandis que l'approche sociologique considère les institutions comme de véritables moyens de coordination sociale (Huault, 2002). Ces deux approches se distinguent aussi par l'individualisme méthodologique<sup>22</sup> revendiqué par la première et la nécessité, pour la seconde,

---

<sup>22</sup> Le courant néo-institutionnaliste sociologique tente de dépasser le clivage holisme/individualisme méthodologique, grâce notamment aux travaux de DiMaggio et Powell (1988, 1991) qui ont introduit le concept de « champ organisationnel ». Selon ces derniers, la décision n'est pas celle d'un agent économique isolé comme le postulent les théories économiques plus orthodoxes, mais celle d'un collectif fonctionnant comme champ organisationnel. Ce niveau d'analyse intermédiaire permet de dépasser le débat stérile entre l'individualisme

de penser le rôle des médiations (*i.e.* les institutions) entre structures sociales et comportements individuels pour comprendre ces derniers et leurs formes collectives (Théret, 2000). De plus, face à la perspective utilitariste de la pensée économique néo-institutionnelle, l'approche sociologique souligne que les structures formelles ont des propriétés tout autant symboliques que fonctionnelles, et que l'adoption d'une structure peut survenir indépendamment des problèmes de contrôle et de coordination qu'une organisation doit affronter. Enfin, contrairement à l'analyse exclusivement économique de l'approche néo-institutionnelle en économie, l'approche sociologique s'inscrit dans une démarche cognitiviste (Huault, 2002). Nous reviendrons, un peu plus loin, sur les approches économique et sociologique du néo-institutionnalisme. Mais pour l'instant, intéressons nous aux variantes internes du néo-institutionnalisme politique.

Pour Hall et Taylor (1997), deux aspects fondamentaux permettent de distinguer les trois branches du néo-institutionnalisme en science politique : la relation entre les institutions et les comportements individuels et le processus par lequel les institutions naissent ou se modifient. D'après ces auteurs, les néo-institutionnalistes analysent la relation entre les institutions et les comportements des individus selon une perspective calculatrice ou culturelle. La perspective calculatrice constitue le fondement de l'institutionnalisme des choix rationnels. Dans cette perspective, l'accent est mis sur le caractère intéressé et stratégique du comportement et les institutions servent à réduire l'incertitude sur les comportements des autres. La perspective culturelle, privilégiée par l'institutionnalisme sociologique, met l'accent au contraire sur la dimension routinière du comportement et sur le rôle qu'y joue la vision du monde de l'acteur. Dans cette conception, les institutions sont des cadres moraux et cognitifs de référence qui fondent l'interprétation et l'action. Elles sont si conventionnelles qu'elles échappent à tout examen et structurent jusqu'aux choix de réforme. *A contrario*, dans la conception calculatrice, les institutions peuvent être changées dès lors qu'elles ne remplissent plus leur rôle. On retrouve ces deux conceptions dans l'institutionnalisme historique : « calcul et

---

méthodologique strict et l'holisme impliquant l'adhésion à un déterminisme radical. Le champ organisationnel s'oppose à une vision atomistique voire mécaniste, réduisant l'agent à des points interchangeables dépourvus de relations sociales, dont les préférences sont exogènes et immuables. Ce concept permet aussi de dépasser une vision strictement holiste et déterministe. L'acteur devient un acteur socialisé, lié au champ dans lequel il intervient. Ainsi le concept de champ organisationnel permet, tout en insistant sur le rôle des acteurs, de réintroduire l'importance des contextes dans l'étude du comportement organisationnel et de construire des modèles plus mésoscopiques. Il dresse un pont entre niveaux d'analyse et relie actions individuelles et influences macro-sociales (Huault, 2002, p.108-109). L'opposition holisme *versus* individualisme méthodologique qui est apparemment en sociologie se retrouve aussi chez les théoriciens des organisations. Les chercheurs en sciences de gestion tentent de dépasser cette opposition pour comprendre autrement l'enchevêtrement des hommes et des structures (Saussois, 2007).

culture se combinent dans la constitution d'acteurs collectifs qui agissent dans le cadre de macro-institutions héritées et de relations de pouvoir asymétriques » (Théret, 2000).

L'autre aspect qui différencie ces trois approches concerne l'explication de l'origine et des modifications des institutions (Hall et Taylor, 1997). Pour les institutionnalistes des choix rationnels et les institutionnalistes sociologiques, les institutions constituent des solutions à des problèmes de coordination alors que pour les institutionnalistes historiques, ce sont des formes de régulation des conflits inhérents à la différenciation des intérêts et des positions de pouvoirs (Théret, 2000). Autrement dit, dans l'approche historique, les institutions sont le produit de processus historiques concrets, particulièrement ceux marqués par des dynamiques conflictuelles. La naissance d'une institution doit se comprendre en termes de relations de pouvoir à un certain moment de l'histoire (Thelen, 1999 ; Lecours, 2002). Tandis que pour les institutionnalistes des choix rationnels, l'existence des institutions est le produit d'un calcul stratégique résultant de dilemmes liés à la prise de décisions collectives. Les institutions ne sont pas le produit de processus historiques, mais elles sont construites pour corriger une faiblesse symétrique et créer un contexte optimal pour les acteurs. Elles sont donc productrices de mécanismes de coordination. Dans l'approche sociologique, les institutions sont des constructions sociales ; elles sont le reflet de perceptions collectives communes et leur création correspond à la « routinisation » des relations sociales (Lecours, 2002). En plus de l'opposition coordination/conflit concernant l'origine des institutions, une autre distinction peut être évoquée : dans l'approche sociologique et des choix rationnels, l'institutionnalisation est un processus cognitif tandis que dans l'approche historique, l'institution est normative et créatrice d'ordre social (Théret, 2000). Ainsi, le néo-institutionnalisme en science politique est marqué par des écoles de pensée cloisonnées qui envisagent les institutions de façon différente.

Toutefois, certains auteurs prônent une convergence des conceptions de l'institution. Par exemple, Théret (2000) met en évidence les caractéristiques communes des trois écoles de pensées du néo-institutionnalisme en science politique, qu'il place sur des trajectoires d'évolution convergentes vers ce qui commence à être appelé « holindividualisme ». Pour l'auteur, le concept idéal de l'institution vers lequel semblent tendre les recherches institutionnalistes récentes est localisé à mi-distance entre holisme et individualisme méthodologiques d'une part, entre universalisme nomologique et culturalisme idiothétique d'autre part.

## **2. Le néo-institutionnalisme économique**

Le néo-institutionnalisme économique découle des contributions majeures de Coase (1937), North (1990, 1994) et Williamson (1975, 1985, 1994). Ce courant est né en réaction contre l'économie néoclassique selon laquelle les entreprises n'ont aucune raison d'exister puisque la coordination économique est assurée par le marché. Coase (1937) fut le premier à légitimer l'existence des entreprises aux yeux des économistes libéraux, qui considéraient le marché comme la seule institution économique efficace, en montrant que, sous certaines conditions, les entreprises permettent l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du marché. Pour l'auteur, l'importance des coûts de transaction engendrés par le recours au marché justifie l'existence des entreprises, bien que ces dernières ne puissent se substituer entièrement au marché à cause de leurs charges organisationnelles. C'est ainsi qu'il lança les prémices de la théorie des coûts de transaction qui sera par la suite largement développée par Williamson (1975). Depuis les travaux précurseurs de Coase (1937), le courant néo-institutionnaliste économique s'est subdivisé en deux branches : celle des institutions de l'environnement (North, 1990, 1994) et celle des institutions de l'économie (Williamson, 1975, 1985, 1994). La première branche envisage les institutions comme des règles du jeu formelles et informelles qui servent d'incitations aux acteurs économiques ; tandis que dans la seconde, les institutions sont analysées comme des modes de gouvernance qui véhiculent des transactions.

Dans la première approche du néo-institutionnalisme économique, celle de l'environnement institutionnel, North (1990, 1994) met en évidence les raisons justifiant le développement économique de certains pays par rapport à d'autres. Selon l'auteur, l'existence des institutions crédibles explique pourquoi certains pays tels que les Etats-Unis, le Japon et les pays européens se sont industrialisés alors que les pays africains n'y sont pas encore parvenus. Contrairement aux seconds, les premiers ont construit des institutions formant un cadre crédible pour que les entrepreneurs privés investissent de manière sereine. Ces investissements ont ensuite favorisé une croissance améliorant le bien être économique et social. Si les institutions ont été créées par les êtres humains pour réduire les incertitudes des transactions économiques, politiques et sociales (Coase, 1937), un manque d'institutions, ou des institutions non crédibles constituent de fait une politique de sous développement (Ghertman, 2004). Ainsi, les institutions constituent des leviers de performance pour les économies et l'étude comparée du rôle joué par les institutions dans l'efficacité économique est une nécessité dans la construction des modèles économiques (Saussois, 2007). North

(1990) rajoute que ce sont ceux qui détiennent le pouvoir politique qui instaurent et font perdurer les institutions qui sont dans leur intérêt. Ainsi, c'est la politique qui détermine l'économique et non l'inverse.

Les institutions de l'environnement regroupent deux types d'institutions : les institutions formelles (pouvoir politique, légal et administratif) et les institutions informelles (culture, normes, valeurs). Pour North (1990), les institutions formelles sont des constructions humaines facilement détectables et visibles. Il s'agit principalement des systèmes législatif, exécutif, juridique, éducatif, d'aide sociale et de retraite, de la politique industrielle, de la réglementation et de la politique de relations industrielles et de représentation des employés, de la politique et de la réglementation concurrentielle, des compétences administratives et bureaucratique du pays (Ghertman, 2004). Les institutions informelles sont moins explicites que les institutions formelles ; ce sont les valeurs, normes, croyances et attitudes des habitants d'un pays (Hofstede et *al.* 1990) ou d'une civilisation (Huntington, 1994). Selon North (1990), il existe un équilibre institutionnel théorique (entre institutions formelles et informelles) lorsqu'aucun acteur n'a intérêt à modifier les contraintes institutionnelles, ou ne dispose de la capacité suffisante pour le faire. Pour Ghertman (2004), si les institutions formelles entrent en conflit avec les institutions informelles, les premières seront ignorées dans la pratique. Il donne l'exemple suivant : les droits de propriété adoptés formellement dans les dictatures africaines ou moyennes-orientales ou en Russie, pour faire plaisir au FMI ou attirer les investisseurs étrangers, sont inopérants en réalité. Les investissements restent très faibles et cela s'explique par le fait que les règles formelles ne sont pas crédibles devant la pratique du racket de mafias privées qui transfèrent les fonds vers des pays refuges. L'auteur affirme que les institutions informelles servent d'abord de règles de jeu aux institutions formelles, et que l'équilibre entre ces deux types d'institutions confère la responsabilité du développement aux pouvoirs politiques de chaque pays concerné.

Dans la seconde approche du courant économique néo-institutionnel, Williamson (1975, 1985, 1994, 1998) s'est intéressé à une forme particulière d'institutions : les institutions de l'économie (marché, entreprise, contrat). Ce sont des modes de gouvernance utilisés par les acteurs économiques pour servir de support à leurs transactions. Williamson (1998) adopte l'idée de transaction, introduite par Commons (1934), comme unité d'analyse et reprend les travaux de Coase (1937) et North (1990) en expliquant que l'environnement institutionnel détermine les règles du jeu pour le choix des modes de gouvernance. L'entreprise et le marché



sont les premiers modes de gouvernance qu'il étudie en 1975, ensuite ses recherches s'accroissent sur les formes hybrides telles que les contrats et les alliances.

A partir de ses travaux, il développe la théorie des coûts de transaction dont l'objectif est d'économiser sur les coûts de transaction en utilisant le mode de gouvernance adéquat pour servir de support régulier aux transactions (Ghertman, 2004)<sup>23</sup>. Les coûts de transaction se distinguent des coûts liés à la production (par exemple, les coûts de livraison) ; il s'agit des ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat portant sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre. Pour Williamson, les transactions peuvent être analysées selon trois dimensions : la spécificité des actifs, l'incertitude (comportementale et environnementale) et la fréquence des relations contractuelles. L'auteur fonde sa théorie sur deux hypothèses de comportement des agents économiques : (1) le principe de rationalité limitée (de Simon, 1947), c'est-à-dire l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des clients, des fournisseurs et des concurrents ; (2) et l'opportunisme (concept introduit par Alchian et Demsetz, 1972)<sup>24</sup>, c'est-à-dire la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant autrui d'une façon volontaire. A partir de ces hypothèses, la théorie des coûts de transactions s'efforce de déterminer la forme institutionnelle qui fournit l'échange le plus efficient.

Les travaux de Williamson, publiés dans les revues les plus prestigieuses en économie, droit et management (Ghertman, 2003, 2004) vont asseoir sa réputation et faire de l'auteur le *leader* du nouvel institutionnalisme, considéré comme une extension du « vieil » institutionnalisme (au sens de Commons) dans le champ néoclassique de l'économie (Bensebaa, 2002). Cependant, cette théorie est parfois contestée. On lui reproche, entre autres, d'accorder peu d'attention au pouvoir lorsqu'elle s'intéresse à la taille des firmes, de surestimer l'opportunisme, et de sous-estimer le concept de confiance (ibid.) qui joue cependant un rôle majeur dans les relations d'affaires (Coriat et Weinstein, 1995 ; Joffre, 1999).

---

<sup>23</sup> Pour une synthèse des travaux de Williamson, le lecteur intéressé peut se référer à l'article de Michel Ghertman (2003) : « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue Française de Gestion*, n°142, vol. 29, p.43-63.

<sup>24</sup> Alchian et Demsetz (1972), *The American Economic Review*.

### 3. Le néo-institutionnalisme sociologique ou organisationnel

En sociologie, le courant néo-institutionnaliste s'est développé essentiellement dans le champ de la sociologie des organisations. Il prend ses racines dans le « vieil » institutionnalisme de Selznick (1949, 1957) et de ses collègues, tout en divergeant fortement de cette tradition (DiMaggio et Powell, 1991). Son apparition dans le cadre de la théorie des organisations date de la fin des années 1970 et du début des années 1980. Ce néo-institutionnalisme dit sociologique ou organisationnel « prend comme point de départ l'homogénéité des pratiques et des dispositifs que l'on trouve sur le marché du travail, dans les écoles, les Etats et les firmes » (DiMaggio et Powell, 1991).

Contrairement à l'institutionnalisme originel, qui met l'accent sur le caractère institutionnel de l'organisation, le néo-institutionnalisme s'intéresse plutôt au caractère répétitif de l'action dans les organisations. Pour les néo-institutionnalistes, ce ne sont pas les organisations comme institutions qu'il importe d'étudier mais l'institutionnalisation des structures et des pratiques de gestion organisationnelles (Rouleau, 2007). Ces derniers définissent le concept d'institutionnalisation comme un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles. Ces actions sont considérées allant de soi (Capron et Quairel, 2007). Ceux-ci prétendent qu'au fil du temps les organisations tendent à devenir de plus en plus homogènes sans nécessairement être plus performantes. Ils tentent d'expliquer le caractère homogène de la vie organisationnelle, pourquoi les organisations se conforment aux demandes des différentes parties prenantes qui leur sont extérieures (Rouleau, 2007). Alors que les premiers institutionnalistes (comme Selznick) mettent l'accent sur les valeurs et croyances, internes à chaque organisation, qui parfois institutionnalisent son comportement ; les néo-institutionnalistes cherchent dans la société extérieure à l'organisation les influences qui dominent son comportement (Desreumaux et Hafsi, 2006). Ainsi, les néo-institutionnalistes s'écartent des premières approches sociologiques des organisations et des institutions. Le tableau ci-dessous synthétise les principales différences entre ces deux courants<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Pour un exposé détaillé des divergences entre les premiers institutionnalistes et les néo-institutionnalistes, voir l'ouvrage *The new institutionalism in organizational analysis* de DiMaggio et Powell (1991).

**Tableau 5 : Comparaison du « vieil » institutionnalisme et du néo-institutionnalisme dans la théorie des organisations (source : DiMaggio et Powell, 1991, p. 13)**

	Vieil institutionnalisme	Néo-institutionnalisme
Conflits d'intérêts	Centraux	Périphériques
Source d'inertie	Intérêts cachés	Impératifs de légitimité
Force structurelle	Structure informelle	Rôle symbolique de la structure formelle
Organisation encadrée dans	Une communauté locale	Un champ, un secteur ou la société
Nature de l'intrication	Cooptation	Constitutive
Lieu de l'institutionnalisation	Organisation	Champ ou société
Dynamique organisationnelle	Changement	Permanence
Base de la critique de l'utilitarisme	Théorie de l'agrégation des intérêts	Théorie de l'action
Arguments de la critique de l'utilitarisme	Conséquences inattendues	Activité non réflexive
Formes clés de la connaissance	Valeurs, normes, attitudes	Classifications, routines, scénarios, schémas
Psychologie sociale	Théorie de la socialisation	Théorie de l'imputation
Bases cognitive de l'ordre	Engagement	Habitude, action pratique
Buts	Déplacés	Ambigus
Agenda	Pertinence politique	Disciplinaire

Malgré les divergences, il existe des similarités entre ces deux approches institutionnelles. Il s'agit notamment du rejet du modèle de l'acteur rationnel, des interactions entre les organisations et leurs environnements et du rôle de la culture dans la mise en forme de la réalité organisationnelle qui diffère des comptes rendus formels des organisations (DiMaggio et Powell, 1991). D'ailleurs, pour réconcilier ces deux approches, Selznick (1996) suggère de définir les institutions comme des idées qui dominent le comportement des personnes et des organisations. « Lorsque ces idées sont le résultat de l'expérience sociale et possèdent une assise sociale, interne ou externe ou les deux, elles ont une importance considérable et ne peuvent pas être ignorées lorsqu'on veut expliquer l'action collective. » (Desreumaux et Hafsi, 2006).

A présent, pour mieux appréhender le néo-institutionnalisme dans l'étude des pratiques organisationnelles, nous allons analyser ses fondements théoriques. Deux textes fondateurs sont à l'origine de l'école néo-institutionnelle dans le champ de la théorie des organisations, l'un écrit par Meyer et Rowan (1977) et l'autre par DiMaggio et Powell (1983). Pour les

premiers auteurs, l'adoption de structures formelles s'explique par des mythes et des cérémonies auxquels il faut se conformer, par-delà toute préoccupation rationnelle 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. Par conséquent, si les organisations mettent en place des pratiques formelles prétendues efficaces et rationnelles, c'est pour en réalité augmenter leur légitimité et assurer leur survie.

Meyer et Rowan (1977) nous expliquent que de nombreux éléments de la structure formelle des organisations constituent des mythes rationnels. Les pratiques de gestion sont des mythes rationnels que les organisations adoptent pour montrer qu'elles adhèrent aux normes de l'environnement institutionnel. Et pour justifier l'utilisation de ces mythes, elles mettent en avant l'amélioration des performances qu'ils sont supposés apporter pour, en réalité, masquer leur véritable utilité. Dans ce contexte, la mise en place des pratiques de gestion ne doit pas être interprétée comme un moyen d'améliorer les performances économiques des organisations mais plutôt comme un instrument de légitimation. En adoptant ces pratiques, c'est moins l'efficacité qui est visée que la recherche de légitimité vis-à-vis des parties prenantes externes. Mais les organisations n'ont pas vraiment le choix, car dans un environnement institutionnalisé ou en cours d'institutionnalisation, elles ont tendance à être jugées sur la légitimité de leur comportement, plus que sur leur efficacité ; et elles vont donc adopter un comportement qui leurs permettent d'atteindre le statut légitime recherché (Philippe, 2006).

Suchman (1995) définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». Pour être légitimes, les organisations sont prêtes « à inventer des mythes sur elles-mêmes, s'adonner à des activités symboliques et créer des histoires, ce qui participe à leur survie et à leur propre institutionnalisation » (Huault, 2002). La légitimité des organisations naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est-à-dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles les poussant à jouer un rôle défini qui permettra de maintenir des apparences extérieures (Capron et Quairel, 2007). Donc, pour assurer cette légitimité, les organisations vont faire en sorte d'opérer dans le cadre des limites fixées par la société. En somme, un « contrat social » (Brown et Deegan, 1998), stipulant la nécessité d'une congruence entre le comportement des organisations et les valeurs de la société, est établi

entre les organisations et la communauté dans laquelle elles opèrent (Philippe, 2006). Cette recherche de légitimité explique donc la volonté des organisations à adopter des pratiques qui ne sont pas forcément liées à des besoins économiques. En contrepartie, nous expliquent Meyer et Rowan (1977), il peut exister un découplage (*decoupling*) plus ou moins fort entre l'image rationnelle que les organisations renvoient et leurs activités réelles.<sup>26</sup> Ce conflit latent entre efficacité et légitimité risque à terme de poser problème (Seo et Creed, 2002).

Dans la lignée des travaux de Meyer et Rowan (1977), les sociologues américains DiMaggio et Powell (1983) contribuent au fondement du néo-institutionnalisme organisationnel en s'interrogeant sur l'homogénéité des organisations. Leur intention est d'opérer une rupture avec la théorie des organisations classique qui s'intéresse à la diversité des formes structurelles (voir la théorie de la contingence), et d'expliquer la propension des organisations à se ressembler. Leurs travaux s'articulent autour d'une construction théorique dont le concept d'isomorphisme institutionnel constitue l'élément fondateur (Huault, 2002). Ces auteurs désignent par isomorphisme le processus par lequel les organisations adoptent les mêmes pratiques lorsqu'elles sont soumises à des pressions institutionnelles communes. « Mais ce processus est lié à la structuration d'un champ organisationnel<sup>27</sup>, c'est-à-dire, notamment, à l'intensité de l'interaction entre organisations constitutives du champ, à l'émergence de structures inter-organisationnelles, au développement d'une conscience mutuelle entre les participants de leur engagement dans une aventure commune. Une fois des organisations disparates structurées en un champ organisationnel, des forces puissantes agissent qui les conduisent à devenir semblables » (Desreumaux, 2004, p. 35).

Selon DiMaggio et Powell (1983), ces forces qui poussent les organisations à adopter des comportements similaires sont de trois types : coercitif, normatif et mimétique. L'isomorphisme coercitif correspond aussi bien à des pressions formelles qu'informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent, ainsi que par les attentes culturelles de la société dans laquelle ces organisations fonctionnent (ibid., 1991). Plus précisément, il correspond aux contraintes imposées par l'Etat, des autorités publiques ou privées, voire d'autres organisations en position de force (Saussois, 2007). L'isomorphisme

---

<sup>26</sup> A ce propos, certaines études empiriques ont démontré l'existence de ce découplage. Boxenbaum et Jonsson (2008) fournissent une synthèse de ces travaux dans l'ouvrage *The Sage Handbook of organizational Institutionalism* de Greenwood, Oliver et al. (2008, p.78-98).

<sup>27</sup> Le champ organisationnel est en fait le résultat d'un ensemble varié d'activités provenant de diverses organisations qui définit un domaine reconnu de vie institutionnelle, tels que les fournisseurs-clés, les clients, les agences de régulation et les organisations concurrentes (Huault, 2002, p. 102).

normatif fait référence à l'insertion des organisations dans leurs milieux professionnels. Ceux-ci orientent les comportements des organisations 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). Dans ce mécanisme, le phénomène de professionnalisation joue en effet un rôle très important. Les membres d'une même profession se regroupent dans une communauté d'apparence qui définit leurs conditions et méthodes de travail, établit une base légitime à leurs activités, leurs garantissant un degré d'autonomie suffisante. Cette communauté guide les prises de décisions et oriente le comportement de ses membres. C'est notamment le cas des associations professionnelles. Enfin, l'isomorphisme mimétique conduit les organisations à prendre des décisions en copiant les pratiques d'autres organisations, considérées comme des modèles de réussite ou dont l'action est perçue comme légitime, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu (Capron et Quairel, 2007). C'est un puissant moyen de coordination, car il constitue un mécanisme de normalisation des comportements conduisant à la conformité et à l'imitation des pratiques (Huault, 2002). Selon Rouleau (2007), les pressions exercées par les acteurs externes tels que l'Etat (pressions coercitives) et les associations professionnelles (pressions normatives) sont les plus fortes pour homogénéiser les comportements des organisations. Elles sont plus longues à mettre en place mais probablement plus stables et puissantes (Saussois, 2007).

Au cours des années 1980 et 1990, les travaux précurseurs de Meyer et Rowan (1977) et de DiMaggio et Powell (1983) se diffusent et d'autres écrits viennent consolider et approfondir ces premières contributions. La première vague de recherches néo-institutionnalistes montre et explique l'isomorphisme institutionnel, en particulier à travers l'influence de schémas normatifs et culturels puissants et stables (Saussois, 2007). Puis, dans la deuxième moitié des années 1990, une seconde vague de recherches s'accroît sur le processus d'institutionnalisation des structures organisationnelles et des pratiques de gestion dans les organisations. Les travaux les plus fréquemment cités sont ceux de Tolbert et Zucker (1996). En se basant sur des travaux plus anciens, ceux de Berger et Luckman (1966) sur la socialisation<sup>28</sup>, Tolbert et Zucker (1996) nous expliquent qu'en plus des pressions extérieures

---

<sup>28</sup> Berger et Luckmann (1966, 1996), dans leur ouvrage *La construction sociale de la réalité*, s'interrogent sur la manière dont la réalité est construite. Pour eux, la société est un processus dialectique en trois temps : l'extériorisation (phase durant laquelle la société devient une production humaine), l'objectivation (phase durant laquelle la société devient une réalité objective) et l'intériorisation (phase durant laquelle l'homme devient une production sociale). Ce processus est repris et puis approfondi par Tolbert et Zucker (1996).

qui agissent à des moments clés, le processus d'institutionnalisation comporte trois étapes qu'ils qualifient d'habitation, d'objectification et de sédimentation. La première étape correspond à la phase de pré-institutionnalisation, elle consiste à développer des structures appropriées et des comportements spécifiques pour résoudre des problèmes. Ensuite, dans une seconde phase, ces nouveaux arrangements structurels et ces comportements sont typifiés et partagés par les membres du groupe avec le temps. Durant cette étape dite d'objectification, les pratiques de gestion ou les structures organisationnelles sont en voie d'institutionnalisation. Enfin, une fois que les arrangements et comportements sont adoptés tels qu'ils sont présentés et sans remise en cause de leurs origines (même par les nouveaux membres de l'organisation), ils atteignent une certaine extériorité et deviennent complètement institutionnalisés. Plus ces arrangements structurels et ces comportements sont institutionnalisés, plus il est difficile de les transformer. Ainsi, comme l'affirmaient déjà Berger et Luckman (1966, 1996), l'institutionnalisation est le processus par lequel des pratiques deviennent tenues pour acquises et naturelles de sorte qu'il ne viendrait pas à l'idée de les remettre en cause. Ce processus d'institutionnalisation peut se réaliser à différents degrés, que ce soit entre les organisations ou à l'intérieur d'une organisation (Rouleau, 2007). Aujourd'hui, les travaux de Tolbert et Zucker (1996) servent de base pour expliquer les processus d'institutionnalisation des pratiques (voir Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002).

Pour conclure notre présentation sur les fondements du néo-institutionnalisme organisationnel, nous résumons dans l'encadré ci-dessous les concepts fondamentaux et historiques de ce courant. Des ouvrages de synthèse ont été publiés dans les années 1990 (voir DiMaggio et Powell, 1991 et Scott, 1995) pour faire le bilan du courant néo-institutionnaliste et suggérer de nouvelles perspectives pour les recherches à venir (par exemple, la question du changement institutionnel, la question du pouvoir et des intérêts des acteurs, etc.). Ce sont ces évolutions que nous allons étudier dans le paragraphe suivant (§C).

**Encadré 3 : Fondements de la théorie néo-institutionnelle des organisations**

- Les structures formelles ont des propriétés symboliques dont il faut tenir compte.
- Il est difficile pour les dirigeants qui prennent des décisions de résister aux pressions de l'environnement. Les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché mais aussi, et surtout, des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'Etat, les instances représentatives des professions), d'organisations en position de leadership, de la société en général.
- Au fil du temps, les organisations tendent à devenir homogènes en se conformant aux pressions institutionnelles. Ces pressions institutionnelles conduisent les organisations à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui ont figure de modèles, voire de recettes, dans le contexte institutionnel considéré.
- L'adoption de règles et de procédures formelles est largement influencée par des mythes rationalisés qui sont véhiculés à l'endroit de ces règles et procédures.
- En adoptant les règles et les procédures qui sont prétendument efficaces et rationnelles, les organisations augmentent leur légitimité vis-à-vis de l'extérieur.
- Les organisations qui obtiennent la légitimité de leur environnement ont plus de ressources et augmentent, par conséquent, leurs chances de survie à long terme.
- Au fil du temps, le comportement des organisations s'institutionnalise, c'est-à-dire qu'elles en viennent à reproduire des modes d'action stables.
- Plus une organisation fonctionne à partir de modes d'action institutionnalisés, plus il est difficile d'y introduire des changements.

Source : Rouleau (2007) et Desreumaux (2004).

**C. Les évolutions récentes du néo-institutionnalisme organisationnel**

Depuis les articles fondateurs de Meyer et Rowan (1977) et de DiMaggio et Powell (1983), le courant néo-institutionnaliste organisationnel a connu d'importants bouleversements. En effet, à la fin des années 1990, il fait l'objet de nombreuses critiques (Greenwood et Hinings, 1996 ; Hasselblad et Kallinikos, 2000 ; Lounsbury, 2003). Tout d'abord, on lui reproche sa conception déterministe des dynamiques organisationnelles (Huault, 2002). Puis, on déplore sa vision trop statique et le peu d'attention qu'il porte aux changements et aux variations dans les pressions institutionnelles. On déplore également son approche quelque peu idéaliste ou abstraite du processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire la non prise en compte de la matérialité des idées, l'absence du rôle des dispositifs concrets dans l'analyse du processus d'institutionnalisation. Enfin, on lui reproche de ne s'intéresser qu'aux organisations du secteur public essentiellement. On souhaite voir plus d'applications de ce courant dans le domaine privé afin de mieux comprendre les nouvelles demandes de l'environnement relatives à la responsabilité sociale et aux normes de standardisation industrielle (Rouleau,



2007). Dans ce qui suit, nous revenons sur chaque limite évoquée ci-dessus pour examiner les efforts déployés par les chercheurs néo-institutionnalistes afin de répondre à ces critiques.

### **1. La reconnaissance du rôle des acteurs, de la résistance à l'entrepreneuriat institutionnel**

La critique traditionnellement adressée au néo-institutionnalisme porte sur son déterminisme, c'est-à-dire son incapacité à prendre en compte l'action. Autrement dit, cette vision déterministe ne reconnaît pas à l'organisation une capacité d'action ou de liberté en regard de son environnement. Huault (2002) analyse parfaitement cette limite en affirmant que « de façon générale, les théoriciens institutionnalistes ont préféré l'étude de la conformité à celle de la résistance, de la passivité au volontarisme, de l'acceptation à la manipulation politique » (p. 107). Dans cette approche déterministe, c'est l'environnement qui conditionne fortement le comportement des organisations, « ces dernières ne seraient que le fruit de processus institutionnels qui les dépassent, sans référence aucune à la rationalité des dirigeants » (ibid.). Sensibles à cette critique, des travaux néo-institutionnalistes récents ont réintégré le choix et la stratégie de l'acteur, ce qui participe selon Huault (2002) à l'enrichissement du paradigme et le rend plus adapté à la compréhension managériale des organisations. Parmi ces travaux, nous pouvons citer ceux d'Oliver (1991) et de DiMaggio (1988) qui ont contribué considérablement à cette nouvelle approche volontariste de l'analyse institutionnelle des organisations : l'un en mettant en évidence la résistance des acteurs face aux pressions et l'autre en montrant que les acteurs, en tant qu'entrepreneurs institutionnels, pouvaient à leur tour modifier les institutions.

Contrairement à l'approche déterministe, Oliver (1991) développe l'idée selon laquelle les organisations ne restent pas passives face aux pressions de leur environnement, mais que celles-ci y répondent de manière stratégique. L'auteur identifie alors cinq stratégies de réponses aux contraintes institutionnelles : le consentement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation (cf. Tableau 6). Ces réponses dépendent de la nature des pressions institutionnelles, des moyens de leur mise en œuvre et du lieu d'où elles sont exercées. Ainsi, les règles institutionnelles n'appellent pas des réponses unanimes et homogènes et rendent souvent nécessaires un comportement discrétionnaire (Huault, 2002). Depuis, les recherches de Oliver (1991) ont servi de cadre théorique à de nombreuses études empiriques et favorisé des prolongements théoriques (Seo et Creed, 2002 ; Thornton, 2002 ; Lawrence, 2004 ; Washington et Zajac, 2005 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Lawrence et Suddaby, 2006).

**Tableau 6 : Stratégies de réponses face aux processus institutionnels (Oliver, 1991, p. 152)**

Stratégies	Tactiques	Exemples
Consentement	S'habituer	Suivre des normes invisibles, prises pour acquies.
	Imiter	Mimer les modèles institutionnels.
	Se soumettre	Obéir aux règles et accepter les normes.
Compromis	Equilibrer	Equilibrer les attentes de nombreux intervenants.
	Pacifier	Apaiser les intervenants institutionnels.
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles.
Evitement	Dissimuler	Dissimuler la non-conformité.
	Amortir	Relâcher les liens institutionnels.
	Fuir	Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine.
Défi	Ignorer	Négliger les normes et les valeurs explicites.
	Contester	Désapprouver les pratiques et les exigences.
	Attaquer	S'en prendre aux sources de pressions institutionnelles.
Manipulation	Coopter	Introduire dans le champ des entités influentes.
	Influencer	Agir sur les valeurs et les critères.
	Contrôler	Dominer des éléments et des processus institutionnels.

Par ailleurs, d'autres travaux néo-institutionnalistes tentent de comprendre comment les acteurs influencent les contextes institutionnels. Ces travaux, dont ceux de DiMaggio (1988), ont réhabilité l'acteur stratégique à la fin des années 1980 grâce à la notion d'entrepreneur institutionnel (Huault et Leca, 2009). Dans son article de 1988, DiMaggio introduit le concept d'entrepreneur institutionnel lorsqu'il affirme que « de nouvelles institutions apparaissent lorsque des acteurs organisés, détenant des ressources suffisantes (les entrepreneurs institutionnels) y voient une opportunité de concrétiser des intérêts auxquels ils accordent de l'importance » (p. 14). Ce concept, étant repris et approfondi par d'autres auteurs, renvoie aujourd'hui à la capacité de certains acteurs disposant de ressources suffisantes de créer de nouvelles institutions, de transformer ou de maintenir celles qui existent déjà de manière à réaliser leurs intérêts (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Hardy et Maguire, 2008). Pour Saussois (2007), il désigne un acteur opportuniste qui sait, en utilisant les ressources à sa disposition et éventuellement en mobilisant des réseaux déjà constitués ou en construction, faire avancer une innovation institutionnelle dans un contexte à l'origine réticent. Cette innovation peut être une recette institutionnelle qui s'appliquait ailleurs, dans une autre industrie, une autre profession, une autre nation. Ainsi, un entrepreneur institutionnel peut façonner l'environnement en sa faveur et créer des conditions structurelles pour perpétuer un avantage concurrentiel ou une position de domination sur un marché (Ben Slimane, 2009).

Très schématiquement, les travaux de recherche sur l'entrepreneur institutionnel peuvent s'articuler autour de trois questions centrales (ibid.). La première s'intéresse aux acteurs pouvant agir en tant qu'entrepreneurs institutionnels. Selon la littérature, il s'agit des acteurs capables de remettre en cause les institutions, ceux-ci sont d'ailleurs décrits comme des « héros » (Levy et Scully, 2007 ; Hardy et Maguire, 2008). La seconde question porte sur les conditions favorisant l'action d'un entrepreneur institutionnel. Pour certains auteurs, l'action de ces derniers est facilitée, en situation de crise (Leblebici et *al.*, 1991 ; Greenwood et *al.*, 2002) et pour d'autres, par l'existence de logiques d'organisation contradictoires (Rao, Monin et Durand, 2003). Enfin, la dernière interrogation est axée sur les stratégies d'intervention de l'entrepreneur institutionnel sur l'environnement. Selon la littérature, l'entrepreneur a recours à l'utilisation stratégique du discours (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Philips et *al.*, 2004) mais aussi aux objets technologiques (Levy et Scully, 2007 ; Hardy et Maguire, 2008 ; Ben Slimane, 2009). Pour une revue de la littérature plus complète sur l'entrepreneur institutionnel, il convient de se référer à l'article de Battilana, Boxenbaum et Leca (2008). Ces auteurs ont recensé tous les articles portant sur le sujet de 1988 à 2008 dans les principales revues académiques (Quairel et Ngaha, 2009).

Enfin, la question du pouvoir des acteurs est associée aux phases du processus d'institutionnalisation. Huault et Leca (2009) montrent à ce propos que les acteurs peuvent manipuler les institutions sauf lorsque celles-ci sont tenues pour acquises. Dans ce cas, les institutions ne sont plus manipulables par les acteurs de manière stratégique, mais ce sont elles qui exercent un véritable contrôle. Pour démontrer cette affirmation, Huault et Leca (2009) associent aux trois étapes du processus d'institutionnalisation de Berger et Luckmann (extériorisation, objectivation, intériorisation) trois dimensions du pouvoir (inspirées de Lukes, 2005) : le pouvoir épisodique fondé sur les relations interpersonnelles en l'absence d'institutions, la domination fondée sur les institutions qui assurent aux dominants un pouvoir stable, et le contrôle qui correspond au respect par les acteurs des rôles que leur fixent les institutions et donc au pouvoir de celles-ci. Pour ces auteurs, « la phase d'extériorisation correspond à une situation d'absence d'institutions, c'est-à-dire de règles et de routines. Les acteurs exercent un pouvoir mais qui ne repose que sur leurs seules relations épisodiques et discrétionnaires. La phase d'objectivation correspond à l'émergence d'institutions. Celles-ci contraignent le comportement des acteurs qui sont tenus de s'y conformer, sous peine de subir les sanctions sociales ou légales associées à leur non-respect. Ces institutions peuvent être utilisées par les acteurs pour assurer et stabiliser leur pouvoir. Elles servent des pratiques de

domination par lesquelles des acteurs dominants usent de ces institutions pour maintenir et exercer leur pouvoir sur les dominés. La phase d'intériorisation correspond à l'appropriation totale par les acteurs des institutions, c'est-à-dire à celle, lors de laquelle les acteurs n'ont plus de réflexivité vis-à-vis des institutions. Dans cette phase, la manipulation stratégique des institutions n'est plus possible ou ne l'est que très marginalement. Non seulement la déviance entraînerait des sanctions pour violation de l'ordre établi, mais surtout l'acteur ne songe guère à remettre en cause celui-ci. Ce sont les institutions qui imposent aux acteurs les modifications des croyances et des comportements. Avec l'institutionnalisation, ce sont des règles qui se substituent aux rapports inorganisés. Au fur et à mesure que ces règles impersonnelles deviennent « tenues pour acquises », elles réduisent le pouvoir discrétionnaire des acteurs jusqu'à le rendre caduque. Les auteurs suggèrent que la montée en puissance du pouvoir des institutions marque fondamentalement le processus d'institutionnalisation » (Huault et Leca, 2009, p. 138). Les systèmes comptables constituent l'un des meilleurs exemples de pratiques institutionnalisées qui exercent un pouvoir sur les acteurs au sein des entreprises. A ce propos, Scott (2003, p. 139) souligne que « les systèmes comptables sont parmi les conventions les plus importantes connectant les systèmes de croyance institutionnellement définis avec les activités techniques ». La question n'est plus celle des rapports entre les acteurs mais plutôt des dispositifs institutionnalisés en place, et la façon dont ils influencent le comportement (Huault et Leca, 2009). A ce propos, Hasselbladh et Kallinikos (2000) nous donnent des pistes intéressantes.

## **2. La question du changement et de l'hétéromorphisme institutionnels**

La seconde critique évoquée à l'encontre du néo-institutionnalisme concerne la question du changement institutionnel. Contrairement au reproche qui leurs est souvent adressé, les néo-institutionnalistes n'ont pas une vision figée du monde. Pour ces derniers, les institutions dominantes évoluent et changent dans le temps (Dacin, Goodstein et Scott, 2002) et finissent par disparaître pour être remplacées par d'autres. Le changement institutionnel peut être analysé comme un processus jalonné par différentes étapes allant de la dés-institutionnalisation (Oliver, 1992) à la ré-institutionnalisation. Plus précisément, Greenwood Suddaby et Hinings (2002) nous expliquent que ce changement apparaît suite à un choc externe (d'origine sociale, technologique ou réglementaire) et se concrétise tout d'abord par une phase de dés-institutionnalisation avec l'apparition de nouveaux acteurs et d'entrepreneurs institutionnels (au sens de DiMaggio, 1988), et la remise en cause des règles

institutionnelles initiales. Puis, vient la phase de pré-institutionnalisation caractérisée par l'apparition de nouveaux modes de fonctionnement, l'expérimentation de nouvelles solutions techniques, et la défense du champ institutionnel par les acteurs en place. Ensuite, s'enchaînent les phases de théorisation (considération des échecs institutionnels, justification des nouvelles solutions, légitimation des nouveaux modes de fonctionnement) et de diffusion (consensus sur le nouveau mode de fonctionnement jugé nécessaire, légitimité pragmatique). Et enfin, le processus se termine par une étape de ré-institutionnalisation au cours de laquelle le nouveau mode de fonctionnement devient une règle institutionnelle, et le champ retrouve sa stabilité (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002).

La dialectique dés-institutionnalisation / ré-institutionnalisation constitue en quelque sorte la réponse des néo-institutionnalistes à la question du changement institutionnel. Cette question fait d'ailleurs l'objet de nombreuses études dans des domaines variés tels que la comptabilité (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002), le budget (Berland, Levant et Joannides, 2009), le *reporting* environnemental (Acquier, 2007), les pratiques de ressources humaines de non discrimination (Edelman, Uggen et Erlanger, 1999), la technologie informatique (Garud, Jain et Kumaraswamy, 2002), la gastronomie française (Rao, Monin et Durand, 2003), la tradition universitaire américaine (Dacin et Dacin, 2008), etc. Désormais, l'origine des institutions, les phénomènes d'institutionnalisation et de dés-institutionnalisation, la variété de leurs manifestations sont autant de thèmes qui complètent l'agenda de recherche des néo-institutionnalistes (Desreumaux, 2004).

L'homogénéité des logiques d'action est un autre aspect du courant néo-institutionnaliste qui est remis en cause. En effet, on reproche aux premières vagues de recherche néo-institutionnelles le peu d'attention portée aux variations dans l'adoption des structures ou des pratiques de gestion. Depuis les travaux d'Oliver (1991) sur les stratégies de réponses des organisations face aux pressions isomorphiques, la littérature néo-institutionnelle reconnaît l'importance de la diversité pour les organisations (Kondra et Hinings, 1998 ; Lounsbury, 2001 ; Rao, Monin et Durand, 2003). A présent, cet aspect est pris en compte avec le concept d'hétéromorphisme, qui se présente comme une alternative à l'isomorphisme de DiMaggio et Powell (1983, 1991) expliquant l'homogénéité des pratiques dans un champ organisationnel. Pour Szostak-Tapon (2006, p. 58), les institutions peuvent être considérées comme des soutiens à la différence ou des forces hétéromorphiques : elles encouragent les organisations d'un champ à être différentes des autres et ne doivent pas être réduites à des « cages de fer »

(Washington et Ventresca, 2004). L'hétéromorphisme peut alors désigner le processus par lequel des institutions amènent les organisations à être différentes. L'étude de Rao, Monin et Durand (2003) dans le domaine gastronomique français illustre cet hétéromorphisme. En effet, ces auteurs montrent que les institutions, en l'occurrence la presse culinaire, ont critiqué les normes de la cuisine traditionnelle et encouragé le changement culinaire par un esprit créatif. Ainsi, les chefs de la cuisine initialement assimilés à des « renégats » (Kondra et Hinings, 1998), c'est-à-dire ceux qui ne respectent pas les normes institutionnelles, ont été légitimés pour leur innovation. Cet « encouragement institutionnel » (Washington et Ventresca, 2004) perdure à travers notamment le Guide Michelin qui légitime par des étoiles la performance créative des chefs. Ainsi, les institutions exercent une pression à la différence (les chefs doivent proposer de nouveaux plats) qui entraîne l'hétérogénéité des organisations dans le champ organisationnel (Szostak-Tapon, 2006). De manière générale, il apparaît dans le courant néo-institutionnaliste que les concepts d'isomorphisme et d'hétéromorphisme sont en fait les deux faces d'une même réalité. En effet, comme l'affirmait Szostak-Tapon (2006, p. 56), « l'approche néo-institutionnelle considère actuellement les institutions comme des sources d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) mais également des soutiens aux stratégies émergentes (Washington et Ventresca, 2004), et les acteurs du champ organisationnel comme étant passifs face aux pressions institutionnelles, et actifs dans l'interprétation des normes (Oliver, 1991) ».

### **3. La reconnaissance du rôle des dispositifs de gestion dans le processus d'institutionnalisation**

Une autre critique du courant néo-institutionnaliste porte sur sa vision plutôt idéaliste du processus d'institutionnalisation (*i.e.* la diffusion d'idées désincarnées). En d'autres termes, on lui reproche le fait de ne pas prendre en compte le rôle clé des dispositifs concrets dans l'analyse du processus d'institutionnalisation. Selon Hasselbladh et Kallinikos (2000), les institutions ne sont pas que des idées qui se diffusent de manière déconnectée de toute dimension matérielle. Ces idées doivent être « objectivées », c'est-à-dire développées et incarnées au travers d'artefacts sociaux solides et durables (*ibid.* p. 699). Pour ces auteurs, la formulation orale puis écrite des idéaux<sup>29</sup> rend possible leur diffusion dans un domaine particulier mais n'est pas suffisante pour achever le processus d'institutionnalisation. Ces idéaux sont morts s'ils ne sont pas représentés physiquement par des objets, en l'occurrence

---

<sup>29</sup> Les idéaux sont des idées stables, répandues et valorisées qui délimitent les attentes sociales (Hasselbladh et Kallinikos (2000, p.705).

des « techniques de contrôle ». C'est pourquoi ils suggèrent de considérer les institutions comme « des idéaux fondamentaux qui débouchent sur des manières spécifiques de définir et d'agir sur la réalité (*i.e.* des discours), supportés par des systèmes de mesure et de documentation complexes visant à contrôler les actions et leurs résultats [*i.e.* des techniques de contrôle] » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 704). Puis, qu'ils proposent d'analyser le processus d'institutionnalisation à l'œuvre dans une organisation en observant les idéaux, les discours puis aussi les techniques de contrôle (*cf.* Tableau 7). Ces trois concepts (idéaux-discours-techniques de contrôle) se distinguent par « le niveau de détail et de précision avec lequel ils décrivent les objets sociaux et se situent sur un *continuum*. A un extrême, les idéaux s'expriment de manière vague et globale ; tandis qu'à l'autre, les techniques de contrôle spécifient de façon précise les relations qu'elles cherchent à réguler » (*ibid.* p. 704). On passe des idéaux aux discours puis aux techniques de contrôle par trois formes d'objectivation de la réalité sociale : le discours oral, l'écrit et la codification formelle (*ibid.* p. 705).

**Tableau 7 : Idéaux, discours et techniques de contrôle conceptualisés par Hasselbladh et Kallinikos (2000) (Source : Dambrin, Lambert et Sponem, 2005, 2007)**

Concepts	Définitions	Caractéristiques	Exemples dans l'organisation
Idéaux	Idées fondatrices.	Expression vague et sous forme globale. Forme narrative. Idées rassemblant des éléments composites desquels ne ressortent pas de modèles conceptuels ou pratiques.	L'histoire d'un contrôle positif des activités, de son importance.
Discours	Façons de définir la réalité et d'agir sur elle. Idéaux développés en systèmes élaborés de relations et de modèles causaux.	Traduction du sens des idéaux en relations spécifiques. Forme écrite à la base.	Définition par les Ressources Humaines des modèles de relations dans l'entreprise, des rôles sociaux et des règles de conduite.
Techniques de contrôle	Systèmes de mesure et documentations élaborés pour contrôler les actions et leurs résultats.	Codification des discours. En général sous forme numérique.	Système de comptabilité et de contrôle, techniques de mesure des systèmes d'information.

Cependant, l'articulation des idéaux, discours et techniques de contrôle ne constitue que la face visible du processus d'institutionnalisation. En effet, bien que l'objectivation (*i.e.* l'articulation idéaux-discours-techniques de contrôle) soit un pré-requis indispensable à l'institutionnalisation (Berger et Luckman, 1966), elle ne couvre pas tout le processus.

Comme nous l'expliquent Hasselbladh et Kallinikos (2000), la manière dont les acteurs comprennent leurs rôles organisationnels et sociaux (*actorhood*) est également fondamentale dans ce processus. Le processus d'institutionnalisation n'est complet que si s'opère la phase de subjectivation, c'est-à-dire la construction de rôles organisationnels et sociaux récurrents et reconnaissables (ibid. p. 701). A cet effet, Hasselbladh et Kallinikos (2000, p. 701) critiquent les travaux empiriques néo-institutionnalistes qui ne se concentrent que sur l'analyse des modèles de diffusion et donc ne rendent pas compte des dimensions socio-cognitives du processus d'institutionnalisation « sans lesquelles ce processus se trouverait désincarné, dépersonnalisé et envisagé excessivement dans son versant d'objectivation » (Dambrin, 2005). Ces dimensions socio-cognitives concernent notamment la délimitation des domaines d'action, la formation des règles de conduite, les principes de performance et dispositifs de contrôle, la construction des rôles des acteurs. Pour ces auteurs, « en tant que produit d'une construction sociale, l'institutionnalisation doit en finir avec une vision éloignée du terrain et se pencher de plus près sur les moyens sociaux et cognitifs et les procédures qui sous-tendent des croyances et des modèles d'actions rationalisés » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 700).

Donc, contrairement aux études néo-institutionnelles qui se focalisent sur la phase d'objectivation alors que celle-ci n'est que le versant visible de l'institutionnalisation, Hasselbladh et Kallinikos (2000) proposent d'étudier ce processus en suivant trois étapes successives : l'objectivation (*i.e.* la définition d'un domaine d'action), la stabilisation (*i.e.* la définition des principes de performance permettant de stabiliser le domaine d'action) et la subjectivation (*i.e.* la construction de rôles sociaux). Les idéaux et discours interviennent au cours de la phase d'objectivation pour guider les acteurs dans la délimitation du domaine d'action. Ensuite, ce sont les techniques de contrôle qui jouent un rôle fondamental dans le processus, car elles « matérialisent un lien concret entre, d'une part, les idéaux et les discours qu'elles contribuent à objectiver et, d'autre part, les acteurs organisationnels à l'égard desquels elles participent à la subjectivation de nouveaux rôles » (Moquet, 2008, p. 32). Cependant, trois qualités sont nécessaires aux techniques de contrôle pour qu'elles participent au processus d'institutionnalisation. Elles doivent être reproductibles, durables et communicables (Hasselbladh et Kallinikos, 2000, p. 709-710). Elles forment ainsi des « *rationalized package* ou *pattern* » cohérents avec les idéaux et discours présidant à leur conception. Ces « *rationalized package* » ne sont pas des « initiatives ponctuelles,



expérimentales et souvent non formalisées, mais de technologies managériales formalisées et qui peuvent se reproduire » (Quairel et Ngaha, 2009, p. 5).

En résumé, les travaux Hasselbladh et Kallinikos (2000) apportent un point de vue critique des premières approches néo-institutionnalistes et servent, actuellement, de cadre théorique pour de nouvelles recherches néo-institutionnelles. C'est ce modèle que nous retiendrons pour tenter d'expliquer le processus de déclinaison de la stratégie environnementale, c'est-à-dire l'institutionnalisation des idéaux verts dans les pratiques concrètes des entreprises observées. Nous y reviendrons plus loin dans cette thèse.

Mais pour l'instant, nous allons présenter d'autres recherches qui se sont inspirées de ce modèle, notamment l'étude de Dambrin, Lambert et Sponem (2006, 2007). En s'appuyant sur les travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000), ces auteurs ont étudié l'impact d'une nouvelle logique institutionnelle sur le système de contrôle<sup>30</sup> d'une entreprise française du secteur de la pharmacie éthique<sup>31</sup> (Antalgix). Ceux-ci constatent des signes d'évolution du système de contrôle (*control mix*) au contact de la nouvelle logique institutionnelle : la logique « grande consommation ». La logique initiale (logique de « pharmacie éthique ») ne disparaît pas mais ses idéaux coexistent avec des idéaux émergents qui relèvent de la grande distribution (p. ex. des idéaux de reproduction, de partenariat et d'évaluation). Ces nouveaux idéaux se déclinent ensuite en techniques de contrôle ce qui participe à la rationalisation de la nouvelle logique « grande consommation ». En effet, les auteurs montrent que l'idéal de reproduction (plutôt que d'innovation) se décline dans les techniques d'exploitation du portefeuille produit existant et dans les techniques de mesure de la rentabilité des opérations promotionnelles. De même, ils constatent que l'idéal de partenariat entre le contrôle de gestion et le marketing est soutenu par des techniques influençant l'interaction entre les fonctions : le recrutement, la participation aux réunions et la localisation spatiale des membres de l'entreprise. Enfin, que l'idéal d'évaluation des commerciaux et des visiteurs médicaux se déploie dans une exploitation ambivalente des *reporting* d'activité et dans un affinement des techniques d'évaluation et de rémunération de la performance. Les auteurs montrent ainsi l'intérêt des concepts (idéaux-discours-techniques) de Hasselbladh et Kallinikos (2000) pour

---

<sup>30</sup> Ce système de contrôle (au sens d'Abernethy et Chua, 1996) fait référence à trois éléments : une culture de management, une répartition des pouvoirs entre les fonctions et des principes de responsabilité.

<sup>31</sup> Dans l'industrie pharmaceutique française, trois domaines d'activité stratégique peuvent être identifiés : le domaine « éthique » regroupant les produits obtenus sur prescriptions médicales ; l'OTC « *over-the-counter* » correspondant aux produits vendus sans prescription médicale et les génériques, les molécules tombées dans le domaine public (Dambrin et al. 2006).

comprendre précisément les logiques de diffusion des normes institutionnelles dans les outils de contrôle.

Cependant, cette rationalisation ne suffit pas à parfaire le processus d'institutionnalisation, encore faut-il que les individus s'approprient la nouvelle logique institutionnelle. En effet, les auteurs ont pu constater que la problématique de rentabilité, élément clé d'une logique « grande consommation », n'était que partiellement déclinée dans l'organisation (pas de sensibilisation réelle des opérationnels) ; et que les contrôleurs de gestion, pourtant vecteurs du changement de logique institutionnelle, étaient maintenus à distance de l'information nécessaire à une prise de décision conforme à la nouvelle logique institutionnelle. Selon les auteurs, ces signes de découplage s'expliquent à la fois par des choix managériaux ambigus (diffusion de la nouvelle logique qu'au niveau des hautes sphères hiérarchiques et maintien des modalités habituelles de fonctionnement au niveau opérationnel) et par des résistances internes (de la part des contrôleurs de gestion, du marketing, de la force de vente). Les auteurs montrent ainsi que la phase de subjectivation du processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire l'inscription des logiques institutionnelles dans les pratiques réelles des individus, est longue. « Il ne suffit pas de changer les contrôleurs de gestion pour changer la manière dont sont contrôlés les opérationnels ; certes, cela peut y contribuer, mais les croyances des acteurs et les rapports de pouvoir ralentissent l'appropriation des nouvelles logiques de contrôle » (Dambrin, Lambert et Sponem, 2005, p. 25).

Cette étude amène les auteurs à la conclusion suivante : « l'institutionnalisation n'est complète que si les idéaux, les discours et les techniques sont cohérents. (...) C'est la condition ultime pour qu'une logique institutionnelle soit totalement intériorisée. (...) Lorsque les idéaux, les discours et les techniques ne forment pas un ensemble cohérent et linéaire, l'objectivation (*i.e.* la face visible du processus d'institutionnalisation) peut avoir lieu. Cependant, l'objectivation ne couvre pas intégralement l'institutionnalisation. En effet, [la subjectivation est l'étape ultime du processus d'institutionnalisation, et] lorsque les idéaux, les discours et les techniques ne sont pas cohérents, la subjectivation (*i.e.* la face invisible du processus d'institutionnalisation) est entravée. » (Dambrin, Lambert et Sponem, 2007, p. 203). Ainsi, le processus d'institutionnalisation pour qu'il soit complet doit prendre en compte à la fois les phases d'objectivation et de subjectivation.

A l'instar de Dambrin, Lambert et Sponem (2007), d'autres études récentes se réfèrent aux travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) et montrent ainsi le rôle clé des techniques de

contrôle tels que les systèmes de mesure et de pilotage de la performance (Saulpic et *al.*, 2007), le budget (Berland, Levant et Joannides, 2009), le *reporting* environnemental (Acquier, 2007) et les technologies de la RSE (Moquet et Pezet, 2005 ; Moquet, 2008 ; Quairel et Ngaha, 2009) dans le processus d'institutionnalisation.

#### **4. L'élargissement des objets de recherche, des organisations du secteur public aux entreprises privées**

La dernière critique que nous allons évoquer se rapporte aux objets de recherche du courant néo-institutionnaliste. On a souvent reproché aux néo-institutionnalistes de se limiter aux études des organisations publiques (Rowan, 1982 ; Tolbert, 1985 ; Covaleski et Dirsmith, 1988, DiMaggio, 1991 ; Aldrich et Fiol, 1994) ou à but non lucratif (Christensen et Molin, 1995) sous prétexte qu'elles fonctionnaient dans des environnements davantage institutionnalisés que les autres (Desreumaux, 2004 ; Rouleau, 2007).

Aujourd'hui, c'est l'ensemble des organisations qui est pris en considération dans ce courant, en particulier les entreprises qui ne sont plus considérées comme libres de forces institutionnelles autres que les seuls processus régulateurs. En effet, même les marchés viennent à être analysés comme des cadres institutionnels (Desreumaux, 2004). Dorénavant, on peut constater que les travaux néo-institutionnalistes appliqués aux entreprises privées sont de plus en plus nombreux (voir par exemple, Fligstein, 1991 ; Kostova et Roth, 2002 ; Boxenbaum et Battilana, 2005 ; Thornton, Jones et Kury, 2005 ; Greenwood et Suddaby, 2005 ; Hoffman, 2001 ; Boiral, 2007a). Ce courant est même mobilisé pour expliquer l'émergence de nouvelles exigences posées aux entreprises en matière de responsabilité sociale et écologique (Desreumaux et Hafsi, 2006).

\* \*  
\*

Jusqu'ici, nous avons vu que la théorie néo-institutionnelle des organisations s'inscrivait dans un courant vaste et pluridisciplinaire (politique, économique, sociologique). Cette théorie dans l'analyse des organisations se distingue par son caractère sociologique. Elle examine les liens entre l'environnement institutionnel et les organisations en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité (Rouleau, 2007). Elle affirme le caractère socialement construit des relations

économiques et de gestion. Cette orientation permet d'attirer l'attention sur l'influence des pressions étatiques et sociétales plutôt que celle des seules forces du marché et de la rareté des ressources, et sur les effets de l'histoire, des réglementations plutôt que sur ceux de la seule autonomie de l'acteur (Huault, 2004).

Mise en lumière par les contributions originales des auteurs tels que Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983), la théorie néo-institutionnelle des organisations a connu depuis des évolutions importantes (Oliver, 1991 ; Tolbert et Zucker, 1996 ; Scott, 1995, 2001 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000, etc.). Ces travaux constituent aujourd'hui un cadre théorique important en sciences de gestion, et voire même « dominant en matière de compréhension des organisations » (Greenwood, Oliver et *al.*, 2008). Il est largement mobilisé pour expliquer, comprendre ou interpréter des phénomènes de gestion tels que la diffusion des pratiques managériales, les changements institutionnels, les comportements stratégiques, etc. Et ceci dans divers domaines : en management stratégique (Greenwood et Hinings, 1996 ; Kondra et Hinings, 1998 ; Ruef, 2003 ; Desreumaux, 2004 ; Szostak-Tapon, 2006) ; en gestion des ressources humaines (Edelman et *al.*, 1999 ; Livian, 2004) ; en contrôle de gestion (Abernethy et Chua, 1996 ; Kostova et Roth, 2002 ; Thornton, 2002 ; Townley, 2002 ; Major et Hopper, 2003 ; Dambrin, Lambert et Sponem, 2007 ; Berland, Levant et Joannides, 2009) ; en management de la qualité (Westphal et *al.*, 1997 ; Zbaracki, 1998 ; Schnatterly, Ward et Lee, 2006) et en management environnemental (King et Lenox, 2000 ; Hoffman, 2001 ; Hoffman et Ventresca, 2002 ; Reverdy, 2005 ; Boiral, 2004, 2006a,b, 2007a,b).

C'est d'ailleurs sur ce dernier domaine que nous allons insister dans le cadre d'une seconde revue de la littérature. Celle-ci aura pour but d'analyser les travaux néo-institutionnalistes qui se sont focalisés sur les pratiques de management environnemental afin de montrer la pertinence de la théorie néo-institutionnelle pour notre étude.

## II. Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de gestion environnementale

Comme nous l'avons vu précédemment, plusieurs recherches ont mobilisé l'approche néo-institutionnelle pour analyser les pratiques gestionnaires des organisations. Selon Boiral (2006a), l'adoption de nouvelles pratiques de gestion environnementale semble de prime abord se prêter assez bien à ce type d'analyse, en raison des pressions institutionnelles et des effets de modes inhérents à ce domaine. En effet, la légitimité des organisations en matière de responsabilité environnementale reposant en grande partie sur leur capacité à gérer les interactions avec leur environnement institutionnel, la théorie néo-institutionnelle s'avère particulièrement intéressante pour étudier l'adoption du SME. C'est ce point de vue que nous allons développer à présent. Nous allons, en effet, présenter les travaux néo-institutionnalistes qui se sont focalisés sur les pratiques de gestion environnementale, en l'occurrence la mise en œuvre du SME de type ISO 14001. Ces travaux seront présentés autour des concepts clés du courant néo-institutionnaliste, à savoir : le mythe rationnel (Meyer et Rowan, 1977), l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Oliver (1991), et enfin le processus d'institutionnalisation (Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

### A. Le SME en tant que mythe rationnel

Selon l'approche néo-institutionnelle, le SME peut être perçu comme un mythe rationnel (au sens de Meyer et Rowan, 1977), et comporté à la fois un mythe mobilisateur (faire de l'environnement un objet de la stratégie de l'entreprise) et un projet de rationalisation de l'organisation (Reverdy, 2005). L'apparence rationnelle des pratiques et des structures organisationnelles se trouve au centre des processus de légitimation décrits par les approches néo-institutionnelles. Pour assurer leur légitimité, les organisations vont incorporer des concepts et des structures qui se veulent rationnels et conformes aux normes véhiculées par la société. Selon Boiral (2006a), on retrouve ce souci de rationalité dans le SME de type ISO 14001. En effet, la norme ISO 14001 apporte aux organisations certifiées plus de formalisme à leur SME (politique, documentation, suivi, rigueur, audits, etc.). Ces aspects formels et rationnels offrent une image ordonnée, idéalisée et rassurante du système mis en place.

Bien qu'aucune étude empirique n'ait validé cette hypothèse, plusieurs éléments suggèrent que l'adoption d'un SME représente un mythe rationnel pour les organisations certifiées ISO 14001 (Boiral, 2006a). « Le concept de mythe rationnel fait ici référence à la rupture entre,

d'une part, l'image rassurante de rationalité, de formalisme et de rigueur que tente de projeter les organisations à travers l'adoption plus ou moins superficielle de structures ou de systèmes perçus comme légitimes et, d'autre part, les pratiques qui sont réellement mises en œuvre » (Boiral, 2007a, p. 105). Dans cette perspective néo-institutionnelle, 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 » (Boiral, 2006, p. 69). Pour l'auteur, le SME aurait deux côtés qui ne seraient pas toujours cohérents : le « côté jardin » prenant en compte les apparences, les discours des dirigeants, les politiques officielles, les engagements institutionnels, etc. ; et le « côté cour » beaucoup moins apparent, celui des pratiques internes, des comportements de travail, des préoccupations quotidiennes pour l'environnement, des mesures concrètes de prévention de la pollution, etc. (Boiral, 2007a, p. 5).

En effet, à partir d'une étude de cas qu'il a réalisée sur 9 usines canadiennes certifiées ISO 14001, Boiral (2006) met en évidence des contradictions, dont l'intensité varie selon les cas, entre la réalité des pratiques et le SME mis en œuvre dans ces usines. Ces contradictions sont liées au manque d'implication des employés, à la lourdeur bureaucratique du système et au caractère rituel de certaines pratiques telles que les audits qui concernent davantage la documentation que les pratiques réelles. Pour de nombreux employés, ces audits sont centrés sur des aspects perçus comme plus ou moins étrangers aux préoccupations quotidiennes. De plus, ceux-ci craignent que leur méconnaissance de la norme ISO 14001 ou les lacunes du système soient mis en évidence lors des audits de conformité. Donc pour éviter cela, ils adoptent des comportements cérémoniels visant à sauver les apparences : apprentissage littéral de certaines procédures, récitation de formules clés, adhésion en surface à la norme, application rituelle des instructions, etc. Ces aspects cérémoniels tendent à compromettre la crédibilité de la norme à l'intérieur des organisations et montrent également que celles-ci n'ont pas réussi à mobiliser leurs employés. La réussite de la certification devenant un objectif en soi, indépendamment de l'intégration réelle du SME, l'auteur conclut à un découplage plus ou moins prononcé selon les cas. Ce découplage entre les pressions institutionnelles et la réalité interne du management environnemental pose alors les problèmes de cohérence, de crédibilité, d'hypocrisie dans les organisations (Boiral, 2007b, p. 139).

De nombreux travaux ont montré que la mise en œuvre d'un SME formel ne suffisait pas à promouvoir un véritable engagement environnemental, et que la promotion d'une « culture verte » était nécessaire (Howard-Grenville, 2006 ; Kerr, 2006 ; Newton et Harte, 1997 ; Hoffman, 1993). « Selon la plupart de ces travaux, la diffusion des valeurs environnementales et la sensibilisation des individus au sein des entreprises semblent être des conditions essentielles à un virage écologique » (Boiral, 2007a, p. 74). En effet, Bansal (2003) a montré que l'engagement environnemental dépendait, d'une part de la sensibilité des individus, en particulier des gestionnaires et, d'autres, des valeurs de l'organisation. La convergence entre ces deux dimensions expliquerait dans une large mesure la prise en compte ou non des enjeux environnementaux. Et cette convergence dépendait en particulier de l'engagement des dirigeants (Judge et Elenkov, 2005 ; Lee et Ball, 2004 ; Anderson et Bateman, 2000).

## B. L'adoption du SME et son intégration dans les organisations

Certains auteurs affirment que l'adoption du SME dans les organisations résulte d'un « isomorphisme institutionnel » (DiMaggio et Powell, 1983), et que ce système de management est loin de contribuer à l'amélioration des performances environnementales (Boiral, 2006), tandis que d'autres affirment le contraire (Melnyk et *al.*, 2003). De plus, si le SME pousse les organisations à être homogènes, pourquoi existe-il une variété de SME dans les organisations ? Ce sont ces différents points que nous allons aborder à présent.

### **1. L'adoption du SME serait-elle le résultat d'un isomorphisme institutionnel ?**

Nous allons tout d'abord examiner la diffusion du SME comme un processus d'isomorphisme, puis nous verrons que les pressions institutionnelles ne sont pas les seules raisons justifiant la présence du SME dans les organisations.

Les pratiques des entreprises en matière de management environnemental ne semblent pas échapper aux pressions de leur environnement institutionnel. En effet, ces pratiques sont soumises à des pressions réglementaires et institutionnelles auxquelles les entreprises peuvent difficilement se soustraire sans remettre en cause leur légitimité (Hoffman, 1999 ; King et Lenox, 2000 ; Boiral, 2006 ; Bansal et Roth, 2000). Selon Hoffman (1999), ce sont les pressions institutionnelles caractérisées par des aspects réglementaires et sociaux qui ont joué un rôle déterminant dans la prise en compte des préoccupations environnementales dans les entreprises chimiques et pétrolières américaines.

Pour Boiral (2004, 2006), l'adoption du SME reflète un isomorphisme coercitif auquel les organisations se conforment indépendamment de son utilité intrinsèque. D'après l'auteur, les organisations canadiennes ont adopté 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. De même, Chin et Pun (1999) révèlent dans leur étude sur des entreprises de Hong Kong, que celles-ci ont adopté le SME pour répondre aux pressions des clients, des agences de notation et des lois et réglementations environnementales. L'enquête de Glachant et al. (2004), réalisée auprès de 270 établissements industriels français, a également montré que les pressions réglementaires sont les principales raisons influençant l'adoption formelle du SME. Ces motivations correspondent donc à un isomorphisme de type coercitif.

En dehors des pressions coercitives, la diffusion du SME peut aussi s'expliquer par des mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif. En effet, Reverdy (2005) a montré que les entreprises ont adopté au milieu des années 1990 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. Dans le même temps, d'autres entreprises ont adhéré à cette norme parce que les milieux professionnels dans lesquels elles opèrent agissaient de la même façon.

Comme nous venons de le voir, les pressions institutionnelles qui poussent les entreprises à adopter un SME sont de natures coercitive, normative et mimétique. Ces pressions sont exercées par diverses parties prenantes dont les organisations dépendent pour obtenir des ressources ou pour assurer leur légitimité sociale : clients, citoyens, associations professionnelles, groupes environnementaux, municipalités, etc. Mais, il semble difficile de fournir une liste exhaustive de ces parties prenantes. Néanmoins, pour avoir un aperçu, nous pouvons nous référer aux typologies de parties prenantes qui 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 » (Henriques et Sadorsky, 1999 ; Callens, 2000 ; Marquet-Pondeville, 2003). Pour citer un exemple, Marquet-Pondeville (2003,



p. 172) identifie dans sa thèse quatre groupes de « *stakeholders* environnementaux ». Les *stakeholders* réglementaires imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement ; les *stakeholders* défenseurs de l'environnement 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 ont un lien direct avec la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés). Ces différentes parties prenantes peuvent influencer les décisions des entreprises et donc les amener à adopter un SME. Pour résumer, et seulement à titre indicatif, nous présentons dans le tableau suivant les différentes parties prenantes de Marquet-Pondeville en précisant la nature de leur influence (coercitive, normative, mimétique) sur les décisions des entreprises.

**Tableau 8 : Pressions institutionnelles et typologie de parties prenantes**

Stakeholders environnementaux / Sources de pressions	Coercitives	Normatives <sup>32</sup>	Mimétiques
<b>Stakeholders réglementaires</b>	Union européenne, L'Etat, Autorités publiques, Collectivités locales	ONU, GRI, ISO, OCDE	---
<b>Stakeholders de marché</b>	Clients, Associations de consommateurs, Banques, Compagnies d'assurance	Organisations professionnelles (ex. UIC) <sup>33</sup>	Concurrents, Fournisseurs, Agences de notation, Cabinets de conseils
<b>Stakeholders défenseurs de l'environnement</b>	Communautés locales, Riverains, Associations et ONG de défense de l'environnement	Universités, Institutions scientifiques	Médias
<b>Stakeholders organisationnels</b>	Dirigeants, Actionnaires, Propriétaires	---	Salariés et leurs représentants

Par ailleurs, les motivations expliquant la mise en œuvre du SME ne se réduisent pas exclusivement à un phénomène d'isomorphisme institutionnel. En effet, Nash et Ehrenfeld (2001) nous expliquent que certaines entreprises utilisent le SME pour répondre aux pressions

<sup>32</sup> Ces pressions sont exercées par de grandes organisations internationales, des associations professionnelles ou encore des institutions scientifiques. Ces organisations incitent les entreprises à adopter un certain nombre de valeurs et de règles fondamentales pour protéger l'environnement, qu'elles diffusent dans des documents normatifs tels que le Pacte Mondial de l'ONU, les lignes directrices de la GRI, les normes internationales ISO 14000, les Principes Directeurs de l'OCDE et le programme *Responsible Care* de l'industrie chimique mondiale. Pour appliquer ces principes, ces organisations recommandent en particulier l'implantation du SME.

<sup>33</sup> L'UIC est l'organisation professionnelle représentant toutes les entreprises françaises du secteur de la chimie.

externes et obtenir des récompenses, tandis que d'autres adoptent le SME pour améliorer leurs performances environnementales. De même, Morrow et Rondinelli (2002) ont montré, à partir d'une étude de cas sur cinq entreprises allemandes d'énergies et de gaz, que les deux principales motivations de ces entreprises étaient d'améliorer leurs documentations environnementales et d'augmenter l'efficacité de leurs opérations. Nash et *al.* (2000) ont également montré, dans une étude sur les entreprises chimiques américaines, que la première motivation des dirigeants était d'améliorer leurs performances environnementales et ensuite d'être en conformité avec la réglementation. Même Boiral (2004) reconnaît, dans son étude sur les entreprises canadiennes, que la réponse aux pressions externes n'est pas nécessairement l'unique raison à l'origine de l'adoption du SME, d'autres éléments ont conduit à cette démarche : la volonté d'améliorer les performances environnementales, d'apporter plus de rigueur, de promouvoir une plus grande éthique ou encore de sensibiliser les employés. En plus, plusieurs études ont expliqué que la mise en place du SME avait permis de faire évoluer certaines pratiques environnementales (Rondinelli et Vastag 2000 ; Morrow et Rondinelli 2002 ; Melnyk et *al.*, 2003 ; Darnall et *al.* 2004 ; Glachant et *al.* 2004). Selon ces études, on peut noter les améliorations suivantes : une meilleure gestion des déchets, une meilleure connaissance des aspects environnementaux, une amélioration de la communication et de la formation, un partage des bonnes pratiques, une amélioration des processus de fabrication des entreprises afin de réduire la pollution de l'air, de l'eau, la contamination des sols, les risques d'accidents, etc. Compte tenu des résultats évoqués, le SME ne peut être réduit à un outil de légitimation externe, il sert également à répondre à des besoins de gestion interne.

## **2. L'intégration du SME dans les organisations : une hétérogénéité de pratiques**

Enfin, le dernier aspect que nous allons traiter concerne les stratégies de réponses des organisations face aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Dans le cas de l'adoption du SME, certaines études tendent à remettre en cause ou à nuancer la notion d'isomorphisme. Les recherches de Nash et Ehrenfeld (2001), Boiral et Dostaler (2004) et Andrews et *al.* (2003) montrent que la mise en œuvre du SME ne suit pas de manière passive et monolithique un modèle unique. En effet, « si les pressions institutionnelles poussent effectivement les organisations à adopter une structure similaire, en l'occurrence le SME de type ISO 14001, elles ne sont pas pour autant homogènes » (Boiral, 2006, p.78). Ainsi, les entreprises peuvent subir des pressions institutionnelles similaires et réagir différemment dans leurs pratiques de

management. Selon Nash et Ehrenfeld (2001), plusieurs indications suggèrent que les entreprises répondent différemment aux exigences et aux processus de la norme ISO 14001. Pour eux, une typologie peut se dessiner et les facteurs permettant de distinguer les types de SME sont la culture de l'entreprise, ses buts stratégiques et sa position concurrentielle.

De la même façon, pour Boiral et Dostaler (2004), la norme ISO 14001 est suffisamment souple pour permettre des applications et des interprétations assez variées dans les organisations. Celles-ci peuvent s'approprier, transformer et réinterpréter les structures formelles mises en œuvre dans un souci de légitimité institutionnelle (Boiral, 2004). Malgré des pressions institutionnelles qui incitent les entreprises à adopter la norme ISO 14001, elles adaptent cette structure en fonction de leurs propres objectifs et contraintes. L'intégration du SME n'est pas homogène mais diffère d'une organisation à une autre. À partir d'une étude de cas réalisée auprès de 9 organisations canadiennes, ces chercheurs identifient quatre stratégies d'intégration du SME ISO 14001 en combinant deux facteurs : l'intensité des pressions institutionnelles et le niveau de mobilisation des salariés. Selon leur typologie, « l'intégration rituelle » correspond à un fort niveau de pression institutionnelle et un faible niveau de mobilisation des employés. L'objectif de la norme est de promouvoir l'image de l'organisation. Elle ne constitue pas réellement un outil de gestion interne. « L'intégration découplée » correspond à un faible niveau de pressions institutionnelles et une faible mobilisation des employés. Ici, le suivi du système de gestion environnementale n'apparaît pas comme une priorité. Le découplage entre les prescriptions de la norme ISO 14001 et les réalisations est encore plus marqué que dans l'intégration rituelle. Le troisième type d'intégration, « l'intégration mobilisatrice », se caractérise par de fortes pressions institutionnelles et une bonne mobilisation interne. La norme ISO est utilisée comme un véritable outil de gestion répondant à des besoins organisationnels et institutionnels. Enfin, « l'intégration proactive » correspond à une mobilisation interne significative malgré de faibles pressions institutionnelles. L'adoption de la norme émane du responsable environnement et non des clients ou du siège social. La mise en œuvre de ce système de gestion répond à des besoins de gestion interne et non à des conformités rituelles.

Une autre recherche montre que l'implantation du SME n'est pas similaire dans toutes les entreprises. Selon une étude longitudinale d'Andrews et *al.* (2003), réalisée en 5 ans auprès de 83 établissements américains de tailles et de secteurs d'activités divers, les entreprises américaines disposent de beaucoup de flexibilité pour mettre en œuvre leur SME de type ISO

14001. Cette souplesse les conduit à produire des SME différents dépendant de leurs interprétations, approches, jugements, priorités, cultures et motivations. Aussi, ces différents SME peuvent entraîner différents niveaux de performances environnementales. Andrews et al. (2003) ont défini trois types de SME (*Middle-Roaders*, *Efficiency Experts*, *Visionaries*) en associant trois dimensions clés : le but poursuivi par le SME, les acteurs participant à la conception du système et le niveau de légitimité externe du système (cf. Tableau 9).

**Tableau 9 : Dimensions clés du SME (adapté d'Andrews et al., 2003, p. 143)**

Trois dimensions clés	Détails des dimensions				
<b>But poursuivi</b>	Conformité réglementaire	Prévention de la pollution	Eco-efficacité	Bonne gestion des produits ( <i>Product Stewardship</i> <sup>34</sup> )	Développement durable ( <i>Sustainability</i> )
<b>Acteurs participant au fonctionnement du SME</b>	Personnel spécialisé dans les domaines de l'hygiène, la sécurité et l'environnement (EHS Staff)	Personnel spécialisé (EHS Staff) + Dirigeants	Personnel spécialisé (EHS Staff) + Dirigeants + Employés	Personnel spécialisé (EHS Staff) + Dirigeants + Employés + Parties prenantes externes (autorités, ONG)	Personnel spécialisé (EHS Staff) + Dirigeants + Employés + Parties prenantes externes (autorités, ONG) + Riverains (Neighbors)
<b>Niveau de légitimité du système</b>	Pas de certification	Autoévaluation (audits internes)	Evaluation externe (audits externes)	Application de la norme ISO14001 sans certificat	Obtention de la certification ISO14001

Les « Middle-Roaders » constituent la première catégorie de SME. Leurs expériences en matière de gestion environnementale étant limitées, leurs objectifs consistent à maintenir leur conformité réglementaire, à améliorer leurs compétences dans leur gestion environnementale et à réduire leurs coûts. L'obtention d'un certificat ISO 14001 n'est pas à l'ordre du jour. Les « Efficiency Experts » disposent d'une expérience plus importante en matière de gestion environnementale grâce aux compétences de leur personnel qualifié et à la maîtrise des techniques environnementales. Ils souhaitent maintenir leur conformité réglementaire, continuer leurs progrès en matière de prévention de la pollution, améliorer la valeur de leur production, mettre en place des procédés d'éco-efficacité et obtenir à terme un certificat ISO 14001. Les « Visionaries » considèrent leur SME comme un moyen d'examiner de façon

<sup>34</sup> Le *Product Stewardship* est un code de conduite visant à maîtriser les risques d'un produit tout au long de son cycle de vie. Pour plus d'informations, voir le site de l'US. *Environmental Protection Agency* : <http://www.epa.gov/epr/>

critique leurs processus et leurs produits, de prendre en compte les impacts de leurs activités au-delà des frontières de leurs entreprises. Ils impliquent davantage la majorité du personnel (employés, gestionnaires, spécialistes, responsables HSE, syndicats, etc.) dans la mise en place de leur SME. Bien qu'ils réalisent des audits externes, ils ne souhaitent pas obtenir une certification ISO 14001.

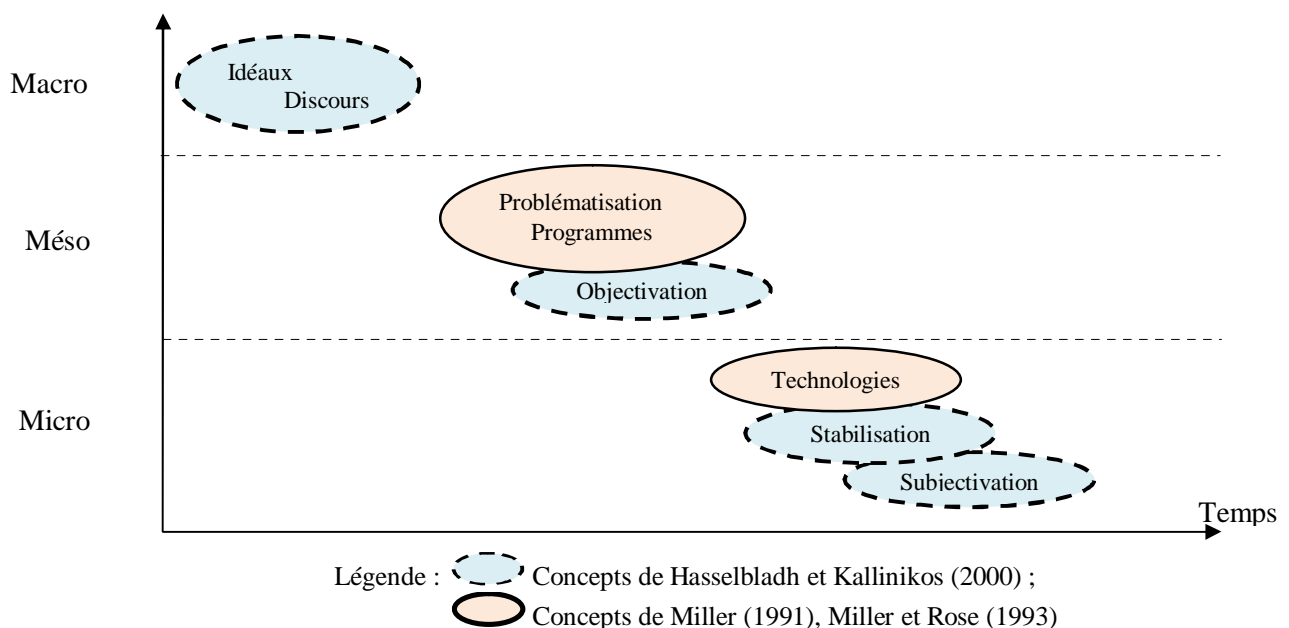
Comme nous venons de le voir, les recherches antérieures réalisées autour de la question de l'adoption et de l'homogénéité des SME apportent des réponses mitigées. Certaines montrent que l'adoption du SME est avant tout une réponse des entreprises face aux pressions institutionnelles dans le but d'assurer leur légitimité sociale ; tandis que d'autres mettent en évidence d'autres motivations (la volonté d'améliorer les performances environnementales, d'apporter plus de rigueur, de promouvoir une plus grande éthique ou encore de sensibiliser les employés) et une hétérogénéité dans l'application du SME dans les entreprises.

### C. L'institutionnalisation des idéaux verts au travers du SME

En adoptant un SME, certifié ISO 14001, les entreprises veulent montrer qu'elles mènent leurs activités et gèrent leurs impacts environnementaux dans le respect des valeurs et normes de la société. On peut alors se demander si ces valeurs et normes de la société en matière d'environnement (que nous appellerons « idéaux verts ») sont effectivement institutionnalisées dans les pratiques concrètes des entreprises. Autrement dit, si elles constituent un ensemble d'évidences partagées et structurent les actions habituelles au sein d'une organisation ou d'un champ organisationnel (Scott, 1995). A notre connaissance, aucune étude ne montre concrètement comment ces « idéaux verts » sont institutionnalisés au travers du SME dans les entreprises. Cependant, certaines études nous donnent des pistes pour comprendre ce processus d'institutionnalisation. En effet, les travaux de Moquet et Pezet (2005) et de Quairel et Ngha (2009) mettent en évidence le déroulement d'un processus d'institutionnalisation des idéaux en matière de RSE dans le cadre d'une entreprise voire d'un champ organisationnel. Pour ce faire, ces auteurs se sont inspirés du modèle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) qui décrit le processus d'institutionnalisation en trois phases : l'objectivation (la définition d'un domaine d'action), la stabilisation (la définition de principes de performance) et la subjectivation (la construction de rôles sociaux). Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de ces deux études.

L'étude de Moquet et Pezet (2005) analyse le processus d'institutionnalisation de la RSE depuis les idéaux et discours de la RSE jusqu'à la construction d'une figure du manager : le manager socialement responsable. Leur méthodologie de recherche repose sur deux études de cas réalisées dans le groupe Lafarge. Par l'analyse de ces cas, les auteurs contribuent à une meilleure connaissance empirique du concept de RSE. En effet, contrairement aux nombreuses recherches néo-institutionnelles qui se limitent à un niveau macro ou méso, l'étude Moquet et Pezet (2005) tente de relier trois niveaux d'analyse de la RSE : le niveau macro (idéaux et discours, niveau gouvernemental ou méta gouvernemental), le niveau méso (entreprises) et le niveau micro (technologies de gestion). Pour ce faire, les auteurs mobilisent le modèle Hasselbladh et Kallinikos (objectivation-stabilisation-subjectivation) et intègrent une nouvelle étape dans ce processus : « la problématisation » (Miller, 1991 ; Miller et Rose, 1993). Cette dernière caractérise le moment où un problème est perçu dans la société (en l'occurrence, les contradictions entre l'économie, le social et l'environnement naturel) et où une réponse est apportée (le programme RSE). Ce nouveau processus est représenté par le schéma suivant :

**Figure 10 : Processus d'institutionnalisation (source : Moquet et Pezet, 2005, p. 24)**



A partir de leurs études de cas, les auteures montrent comment les idéaux et les discours de la RSE sont d'abord redéfinis en terme de domaine d'action (environnement, santé, conditions de travail, etc.) ; puis stabilisés sous la forme de technologies de gestion définissant des principes de performance (études d'impact, standards, audits, etc.) et, enfin, intériorisés par les acteurs sous la forme de rôles sociaux (le manager socialement responsable). La première

étape du processus d'institutionnalisation concerne la délimitation du domaine d'action, c'est-à-dire du domaine d'application de sa responsabilité environnementale. C'est sous les pressions de la réglementation (particulièrement contraignante pour l'exploitation des carrières), des actionnaires (de plus en plus sensibles aux préoccupations environnementales et à leur intégration dans la stratégie de l'entreprise) et de diverses parties prenantes (autorités locales, propriétaires fonciers, associations écologies, riverains) que l'entreprise Lafarge élabore une politique environnementale pour délimiter ses actions dans le domaine de l'environnement (politique de réaménagement des carrières). Puis, elle met en place diverses technologies pour répondre à ses préoccupations environnementales et obtenir la convergence des intérêts de ses diverses parties prenantes : études d'impact environnemental, processus de concertation avec les parties prenantes, audits environnementaux, standards pour la préexploitation et l'exploitation de la carrière, systèmes de mesure environnementaux, standards de performances environnementales, construction de réseaux relationnels, création de références, etc. Ces diverses technologies de gestion permettent la matérialisation des idéaux et des discours en matière de responsabilité environnementale. Elles permettent également de légitimer les activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes. Et enfin, elles contribuent, à l'intérieur de l'entreprise, à repousser les limites des capacités humaines en les forçant à inventer et à rendre concret l'objet environnemental, à construire les compétences y répondant. Elles se fondent progressivement dans le management classique de l'entreprise, et transforment au fur et à mesure les nouvelles pratiques en routines. L'usage de ces technologies forge ainsi une nouvelle figure d'acteur (le manager socialement responsable) qui est le résultat d'un phénomène de subjectivation, c'est-à-dire l'intériorisation des idéaux et des discours par les acteurs *via* les technologies. C'est ainsi que les auteures mettent en lumière le processus d'institutionnalisation de la RSE, depuis les idéaux et discours jusqu'à la création du manager socialement responsable.

Enfin, les auteures montrent que les assemblages technologiques de la RSE (assemblages de dispositifs économiques, sociaux et environnementaux)<sup>35</sup> ne sont ni reproductibles, ni transposables, ni communicables sur d'autres sites de l'entreprise. Pris séparément, les éléments qui les composent peuvent être communiqués ou reproduits sur d'autres sites mais

---

<sup>35</sup> Moquet et Pezet (2005) donnent l'exemple d'une grappe technologique du projet Lafarge au Maroc construite à partir d'un assemblage de technologies élémentaires au niveau économique (analyse stratégique et concurrentielle, *benchmarking* technique, devis, planning, devis, EVA, VAN, TRI, EBITDA, etc.), social (étude de faisabilité politico-sociale, indicateurs de sécurité) et environnemental (cahier de charges signé avec le ministère de l'environnement, standards, études d'impact, charte architecturale).

pas dans leur intégralité. Car ces assemblages véhiculent plus de connaissances spécifiques et complexes que de matérialité immédiate et accessible ; et ils représentent chaque fois une réponse systémique unique qu'individuelle faisant appel à des compétences collectives et à des combinatoires. C'est, par exemple, le cas d'une étude d'impact d'un projet d'investissement sur l'environnement qui nécessite la collaboration de différents acteurs (des experts, des autorités locales, des fournisseurs, et de la population) et qui doit prendre en compte tous les aspects juridiques, écologiques, socio-économiques et humains du projet. C'est en cela que les assemblages technologiques de la RSE ne constituent pas des *rationalized packages* reproductibles, durables et communicables (au sens de Hasselbladh et Kallinikos, 2000), et ne peuvent donc participer au processus de diffusion et d'institutionnalisation de la RSE dans l'entreprise, et de manière générale dans la société.

Dans une autre étude, Quairel et Ngaha (2009) se réfèrent aux travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) et émettent l'hypothèse que la diffusion au travers de dispositifs de gestion formalisés, la définition de nouveaux rôles pour les acteurs participant au processus d'institutionnalisation de la RSE dans l'organisation et au sein du réseau des fournisseurs et sous-traitants. Partant de cette hypothèse, ces auteures vont alors identifier les déterminants de la diffusion des pratiques sociales et environnementales responsables au sein du réseau des fournisseurs et des sous-traitants de grandes entreprises et les processus par lesquels ceux-ci (les déterminants) participent à l'institutionnalisation de la RSE. Pour cela, elles réalisent cinq études de cas auprès de grandes entreprises, proactives en matière de RSE, et provenant de secteurs d'activités différents (énergie, télécommunication, transport ferroviaire, pharmacie et cosmétique). Les données obtenues sont analysées au regard du cadre conceptuel défini par les auteurs (*cf.* Encadré 4). Ce cadre repose sur le modèle « objectivation-stabilisation-subjectivation » de Hasselbladh et Kallinikos (2000) et les travaux sur le concept d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Battilana, Boxenbaum et Leca, 2008).

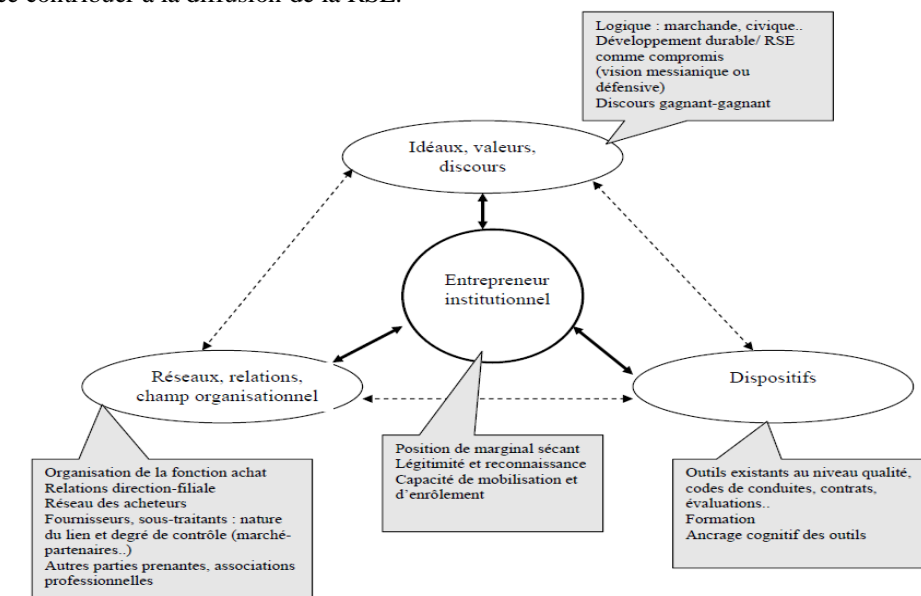


**Encadré 4 : Le cadre conceptuel pour l'analyse de l'institutionnalisation de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement « acheteurs, fournisseurs et sous-traitants »**

Le cadre d'analyse propose une synthèse des déterminants théoriques et de l'articulation du processus qui ont été retenus comme des facteurs d'institutionnalisation de la RSE au sein du réseau des relations « acheteurs, fournisseurs et sous-traitants ». Elle donne une place centrale au manager en charge de la politique « achats durables » comme EI-relai (entrepreneur institutionnel relais) dans son champ. À partir des caractéristiques des dispositifs mis en place et des discours des directeurs des achats durables et de la représentation qu'ils construisent de leur rôle, nous nous proposons d'analyser les différents processus de diffusion susceptible (ou non) de participer à l'institutionnalisation de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement.

Le cadre d'analyse repose sur trois variables (voir schéma ci-dessous) : les idéaux et les valeurs, les relations et les réseaux, et les dispositifs. Les idéaux et les valeurs s'incarnent dans des discours au niveau macro ; ils se rattachent à des logiques de justification (principes marchand, civique ...) et sont représentés par les concepts de développement durable ou RSE ; ils portent aussi la recherche de compromis dans des postures « gagnant-gagnant » ; ils sont institutionnalisés plus ou moins fortement au sein du champ organisationnel, des réseaux et des dispositifs qui contribuent en retour au renforcement de l'institution. Les réseaux et le champ organisationnel, qui constituent le domaine de notre étude, recouvrent les relations intra et inter-organisationnelles ; ils intègrent les relations formelles et informelles qui s'établissent entre les acteurs internes de l'organisation (relations avec la direction, avec les managers opérationnels des différentes *business units*, le réseau des acheteurs, l'organisation de la fonction achat ...). Il recouvre également les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, notamment la nature et la force du lien et du contrôle inter-organisationnel (partenariat...) mais aussi les relations avec d'autres parties prenantes et les associations professionnelles. L'hétérogénéité et la conflictualité, la maîtrise des réseaux par l'entreprise, la cohésion sont autant de facteurs qui expliquent l'institutionnalisation des valeurs et la renforce. **Les dispositifs formels** : procédures, codes, contrats, suivis, évaluations ... sont autant d'actants qui participent au processus d'institutionnalisation ; ils assurent la transférabilité, la communication des valeurs et l'apprentissage. Ils mettent en sens les idéaux et influencent le comportement des acteurs.

Ce cadre d'analyse se situe dans une perspective dynamique, chacune des variables interagit avec les autres dans le processus de diffusion et d'institutionnalisation de la RSE. La cohérence de ces trois variables assure la stabilité de l'action collective et renforce l'institutionnalisation. L'évolution de ce système dépend très largement de l'EI. Les conditions de son influence ont été largement présentées dans l'étude de la littérature ; elles tiennent à sa légitimité auprès du plus grand nombre d'acteurs du champ, aux ressources matérielles et immatérielles qu'il peut mobiliser, à sa force de conviction. La littérature a soulevé le paradoxe de l'EI qui influence le changement d'institution alors qu'il est conformé par la dite institution ; cependant, lorsqu'il y a rupture du consensus, déstabilisation du système, l'ensemble de ces éléments peut évoluer, entrer en dissonance et l'EI, s'il existe, pourra contribuer à faire émerger ou renforcer une nouvelle institution, en l'occurrence contribuer à la diffusion de la RSE.



Source : Quairel et Ngaha (2009, p. 6-8).

Les résultats obtenus montrent que le degré d'avancement de l'institutionnalisation de la RSE varie selon le champ organisationnel envisagé. Cette institutionnalisation reste faible vers les fournisseurs, sauf entre pairs au travers des instances de dialogue telle que l'ORSE. Elle est cependant plus forte au sein de l'entreprise. A ce propos, les auteures définissent trois types d'institutionnalisation de la RSE au travers des politiques d'achats durables, qu'elles qualifient de « modèle du relationnel », « modèle de la conscientisation » et « modèle de l'expert ». Les deux premiers modèles accordent une place centrale aux actions symboliques et à la dimension discursive. Elles se distinguent par leur finalité. Le « modèle du relationnel » s'inscrit dans une logique à dominante marchande et remanie la RSE pour développer des relations d'échanges opportunistes, tandis que le « modèle de la conscientisation » œuvre pour une évolution des valeurs institutionnalisées vers une logique plus « civique ». Cependant, il apparaît dans ces deux modèles un découplage (au sens de Meyer et Rowan, 1977) entre les actions symboliques des entreprises et les pratiques réelles. En effet, ce qui compte dans ces modèles, c'est l'existence de pratiques « achats durables », plus que leur réelle mise en œuvre. Enfin, le « modèle de l'expert » accorde une importance particulière aux technologies managériales. Ici, l'enjeu est de restructurer le processus achat pour intégrer la RSE, d'élaborer des objets innovants susceptibles de dépasser l'opposition des logiques originelles de la RSE (marchande/civique). Les experts ont une place centrale car ce sont eux qui, finalement, détiennent les secrets de la bonne « caisse à outils », celle qui permettra l'appropriation de la RSE par les acteurs, l'institutionnalisation de la RSE au sens de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Cependant, quel que soit le modèle, les dispositifs de gestion utilisés ne constituent pas encore des *rationalized packages* facilement reproductibles, durables et communicables.

A l'issue de la revue de la littérature que vous venons de présenter sur le courant néo-institutionnaliste en théorie des organisations et plus particulièrement en management environnemental, nous allons maintenant expliquer en quoi ce courant peut nous être utile pour étudier le système de management environnemental (SME) dans le cadre de notre recherche.

### III. Les apports du néo-institutionnalisme à notre étude

L'objectif de cette thèse est d'expliquer pourquoi les entreprises adoptent un SME et de montrer comment ce système est utilisé au sein des entreprises, d'une part pour décliner leurs stratégies vertes et, d'autre part, pour contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies. Conformément à la littérature exposée précédemment, nous pensons que la théorie néo-institutionnelle des organisations est particulièrement adaptée pour nous éclairer dans la réalisation de cet objectif, tout au moins, en partie. Les raisons qui nous amènent à mobiliser cette théorie sont les suivantes :

1) S'agissant, dans un premier temps, de mettre en évidence les motivations à l'origine de l'adoption du SME, la théorie néo-institutionnelle des organisations nous explique que les raisons à la base de l'adoption des pratiques de gestion peuvent relever d'une logique d'efficacité économique mais également d'une logique de légitimité sociale. Selon cette théorie, l'adoption de ces pratiques n'est pas toujours que rationnelle. Elle répond aussi à une volonté des organisations de se conformer aux normes et valeurs de la société dans le but d'augmenter leur légitimité et d'assurer ainsi leur survie. A en croire Meyer et Rowan (1977), les pratiques de gestion véhiculent un ensemble de croyances, en l'occurrence des croyances en l'efficacité d'une règle, d'une procédure ou d'un système de contrôle. C'est en cela qu'elles constituent des mythes rationnels, car elles donnent l'illusion de la rationalité aux parties prenantes internes et externes. Cette prétendue rationalité sert en fait de justification à l'existence de ces pratiques. Ces mythes rationnels sont adoptés sous l'effet des pressions de l'environnement institutionnel. Et, au fil du temps, les organisations tendent à devenir homogènes en se conformant à ces pressions. DiMaggio et Powell (1983) nous expliquent que le processus d'homogénéisation croissante des pratiques organisationnelles serait lié à des pressions sociales et institutionnelles (isomorphisme coercitif), au phénomène de professionnalisation (isomorphisme normatif) ou encore à l'imitation du comportement d'autres organisations jugées légitimes et performantes (isomorphisme mimétique).

Comme nous l'avons vu, notamment avec les travaux de Boiral (2004, 2006a, 2007a), le SME n'échappe pas à cette analyse néo-institutionnelle. En effet, ces travaux ont montré la pertinence de la théorie néo-institutionnelle des organisations pour analyser les motivations et le processus de mise en œuvre du SME dans les organisations. Selon Boiral, la décision d'adopter le SME découlerait surtout d'un isomorphisme coercitif

(i.e. des pressions des hauts dirigeants, du public et de certains clients) visant à améliorer la reconnaissance de l'organisation. Donc le souci de légitimité expliquerait, dans une large mesure, l'adoption de ce système. Cependant, il existerait un écart entre les discours idéalisés sur les possibilités de ce système (rigueur, rationalité, et autres bénéfices du SME) et les pratiques réelles des organisations. Cet écart amène l'auteur à considérer le SME comme un mythe rationnel mis en œuvre par les organisations en réponse à des pressions institutionnelles dans le but d'offrir une image rationnelle et légitime de leur gestion environnementale. Malgré ces résultats qui confirment les préceptes généraux de la théorie néo-institutionnelle, l'auteur nuance ses propos en expliquant que, dans certains cas, le SME ne se réduit pas à des aspects cérémoniels destinés à promouvoir la légitimité des organisations mais que des améliorations internes étaient observées (p. ex. des progrès réalisés au niveau des programmes environnementaux). D'autre part, les motivations à l'origine de la mise en place du SME ne sont pas exclusivement liées à un isomorphisme institutionnel, dans certains cas, l'élément déclencheur fut les préoccupations de gestion interne. En résumé, si les pressions institutionnelles poussent les organisations à adopter la même structure, elles ne sont pas pour autant homogènes ; le SME peut faire l'objet d'adaptations et d'interprétations diverses dans les organisations. Les travaux de Boiral apportent alors une vision moins déterministe du modèle néo-institutionnaliste de base, et rejoignent ainsi la nouvelle vague de recherche néo-institutionnelle qui reconnaît le rôle actif des organisations et des acteurs face aux pressions externes (Oliver, 1991 ; Huault, 2002 ; Rao, Morin et Durand, 2003 ; Washington et Ventresca, 2004 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; etc.).

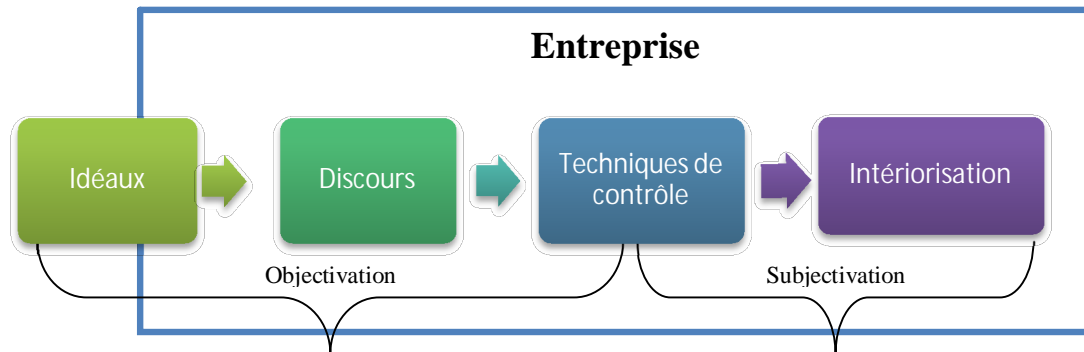
A l'instar de Boiral (2004, 2006a, 2007) et d'autres auteurs, nous mobilisons la théorie néo-institutionnelle des organisations pour mettre en évidence les motivations à l'origine de l'adoption du SME. Nous montrerons ainsi les sources de pressions (coercitives, normatives ou mimétiques) qui agissent sur les entreprises en matière de responsabilité environnementale. Puis, nous contribuerons aux recherches antérieures en précisant les parties prenantes « *stakeholders* environnementaux » influençant les décisions des entreprises, en l'occurrence l'adoption du SME. Pour reprendre les termes de Carroll (1991), nous mettrons « des noms et des visages » en face des pressions institutionnelles. Cette analyse nous amènera donc à constater l'influence de l'environnement institutionnel sur le fonctionnement du SME.

2) Puis, la théorie néo-institutionnelle des organisations nous éclairera sur le processus par lequel le SME favorise la déclinaison des stratégies environnementales dans les entreprises. Pour comprendre l'utilité de cette théorie dans le cas présent, il convient de rappeler ce qu'on entend par stratégie environnementale. Selon Perego et Hartmann (2005), la stratégie environnementale est « le degré d'acceptation et d'intégration des valeurs et des principes environnementaux au sein des organisations, ce qui constitue un *continuum* allant d'une entreprise proactive à une entreprise réactive ». La déclinaison d'une stratégie environnementale nécessite alors l'acceptation et l'intégration des valeurs et normes environnementales au sein des organisations. Alors, on peut se demander comment le SME va favoriser cette déclinaison. Autrement dit, par quel processus, les valeurs et normes environnementales (que nous appellerons « idéaux verts ») vont être acceptées et intégrées par les acteurs de l'organisation ?

Ce processus porte le nom d'institutionnalisation (au sens de Berger et Luckman, 1966) et le modèle théorique de Hasselbladh et Kallinikos (2000) nous donne des pistes intéressantes pour répondre à cette question. En effet, ces auteurs proposent d'étudier le processus d'institutionnalisation à l'œuvre dans une organisation en observant la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle. Comme nous l'avons vu *supra*, les techniques de contrôle jouent un rôle essentiel dans ce processus, car ils rendent possibles la matérialisation des idéaux et des discours et permettent leur intériorisation par les acteurs (Moquet et Pezet, 2005, 2006 ; Dambrin, Lambert et Sponem, 2007 ; Quairel et Ngaha, 2009). En effet, ces techniques ne sont pas neutres, mais portent en elles les valeurs conduisant à leur création ; les managers qui mettent en œuvre ces techniques intériorisent les valeurs contenues dans les outils, infléchissent leurs comportements au regard de la représentation nouvelle des performances ; ils modifient leur perception et se forment ainsi de nouveaux rôles sociaux (*actorhood*) (Quairel et Ngaha, 2009). En définitive, le modèle de Hasselbladh et Kallinikos (2000), va nous permettre d'envisager le SME comme un dispositif de gestion indispensable à l'institutionnalisation des idéaux verts dans les pratiques concrètes des entreprises.

Nous allons analyser le processus de déclinaison des stratégies environnementales des entreprises observées à partir du modèle Hasselbladh et Kallinikos (cf. Figure 11).

**Figure 11 : Processus d'institutionnalisation (adapté de Hasselbladh et Kallinikos, 2000)**



En résumé, la théorie néo-institutionnelle des organisations nous servira à mettre en lumière l'influence de l'environnement institutionnel sur le choix des entreprises, en l'occurrence l'adoption du SME, et nous éclairera sur la manière dont les « idéaux verts » (*i.e.* les valeurs et normes de la société en matière responsabilité environnementale) s'institutionnalisent au sein des entreprises *via* le SME.

\* \*  
\*

Bien que la théorie néo-institutionnelle soit pertinente pour analyser le SME au niveau institutionnel, elle ne suffit pas pour expliquer tous les aspects du fonctionnement de ce système. En effet, le SME n'est pas seulement façonné par son environnement institutionnel, c'est-à-dire les normes et exigences sociétales auxquelles l'entreprise doit se conformer pour être légitime et bénéficier de soutiens extérieurs ; des aspects techniques du SME sont également importants pour comprendre son fonctionnement de manière globale. Le SME n'étant pas seulement un dispositif social mais aussi technique, il est donc nécessaire de faire appel à un second cadre théorique pour compléter notre analyse. Ce cadre théorique nous permettra d'analyser le SME au niveau organisationnel selon une perspective plus interne et technique. Plus précisément, nous allons examiner les différentes techniques de contrôle qui composent le SME et leurs impacts sur la stratégie environnementale de l'entreprise. En

définitive, en adoptant deux cadres théoriques, nous allons étudier le SME selon une approche multidimensionnelle (institutionnelle et organisationnelle) qui nous permettra *in fine* d'obtenir une image plus réaliste du fonctionnement de ce système dans les entreprises.

## Section 2 : Le cadre théorique de Simons pour examiner le SME au niveau organisationnel

Nous avons vu précédemment que le système de management environnemental (SME) pouvait être analysé selon une approche institutionnelle. Mais cette explication externe n'est pas suffisante. Nous allons à présent aborder le SME sous un aspect organisationnel. Il s'agit plus précisément d'examiner le contenu du SME en mettant en évidence les différents systèmes de contrôle qui le composent, et d'analyser leur rôle dans la déclinaison des stratégies environnementales délibérées des dirigeants ainsi que dans l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

Pour cela, il est nécessaire de faire appel à des concepts théoriques. Comme le souligne Becker (2002, p. 205) « sans concept, vous ne savez pas où regarder, que rechercher, ni comment reconnaître ce que vous recherchez quand vous l'avez trouvé ». En référence à de nombreux chercheurs (Osborn, 1998 ; Abernethy et Brownell, 1999 ; Sponem, 2004 ; Tuomela, 2005 ; Berland et Sponem, 2007 ; Sponem, 2009 ; etc.), nous allons utiliser les concepts de Simons (les leviers de contrôle de la stratégie) pour analyser les systèmes de contrôle du SME et leurs relations avec la stratégie environnementale.

Les travaux de Simons (1987, 1990, 1991, 1994, 1995a,b, 2000, 2005) constituent aujourd'hui un cadre théorique pour comprendre le *design* d'un système de contrôle et son impact sur la stratégie. En effet, l'auteur propose un modèle novateur qui montre la complexité des relations entre le contrôle et la stratégie. Il dépasse la contingence classique selon laquelle les systèmes de contrôle sont utilisés uniquement pour mettre en œuvre la stratégie. Il montre que, loin d'être de simples instruments de déploiement de la stratégie, les systèmes de contrôle peuvent influencer à leur tour la stratégie dans un processus continu. Avec Simons (1995a), les systèmes de contrôle entrent dans une dialectique déclinaison et émergence de la stratégie.

Dans cette section, nous présenterons le cadre théorique de Simons (§I), puis les principaux travaux qui s'en sont inspirés (§II), et enfin ses apports à l'étude du SME.

## I. Le cadre théorique de Simons ou la dialectique déclinaison et émergence de la stratégie

Selon l'auteur (1987, 1990, 1991, 1994, 1995a,b, 2000, 2005), quatre leviers de contrôle sont nécessaires pour contrôler la stratégie d'affaires d'une entreprise. Il s'agit des systèmes de valeurs (*beliefs systems*) qui tentent d'inspirer et de diriger la recherche de nouvelles opportunités stratégiques ; des systèmes de contraintes (*boundary systems*) qui limitent le domaine de recherche de ces opportunités ; des systèmes de contrôle diagnostique (*diagnostic control systems*)<sup>36</sup> qui motivent, suivent et récompensent l'atteinte des objectifs et, enfin, des systèmes de contrôle interactif (*interactive control systems*) qui se focalisent sur le dialogue et l'échange de connaissances et qui peuvent favoriser l'émergence de nouvelles stratégies. Les travaux de Simons sur les systèmes de contrôle peuvent être regroupés en deux catégories. La première fait référence aux relations entre la stratégie et les quatre leviers de contrôle. Et la seconde met l'accent sur le quatrième levier de contrôle (le contrôle interactif) comme source d'apprentissage organisationnel provoquant l'émergence de nouvelles stratégies. Ce sont ces deux groupes de travaux que nous présenterons dans les paragraphes suivants.

### A. Les leviers de contrôle en interaction avec la stratégie

D'après Simons (1995a, 2000), quatre leviers de contrôle interagissent pour influencer la stratégie d'affaires (*business strategy*) d'une entreprise. Simons (2000) distingue deux niveaux de stratégies : la stratégie d'entreprise (*corporate strategy*) et la stratégie par domaine d'activité ou stratégie d'affaires (*business strategy*). La *corporate strategy* définit la manière dont l'entreprise tente de maximiser la valeur des ressources qu'elle contrôle. Il s'agit des choix des voies de développement de l'entreprise, notamment par diversification, recentrage ou extension de marché (Bouquin, 2004). Tandis que la *business strategy* se réfère à la façon dont l'entreprise crée de la valeur pour ses clients et se différencie des concurrents sur un marché déterminé. Il s'agit par exemple des stratégies de différenciation et de domination par les coûts (au sens de Porter, 1982). La première stratégie (*corporate strategy*) s'intéresse à l'allocation des ressources de l'entreprise alors que la seconde (*business strategy*) cible un domaine d'activité, un marché ou un produit particulier. C'est la seconde stratégie qui est analysée par Simons (1995a). Dans ce paragraphe, nous allons d'abord définir les leviers de

---

<sup>36</sup> Simons (1995) parle de « *diagnostic control* » et non de « *diagnosis control* », c'est la raison pour laquelle nous employons le terme « contrôle diagnostique » au lieu de « contrôle diagnostic ».

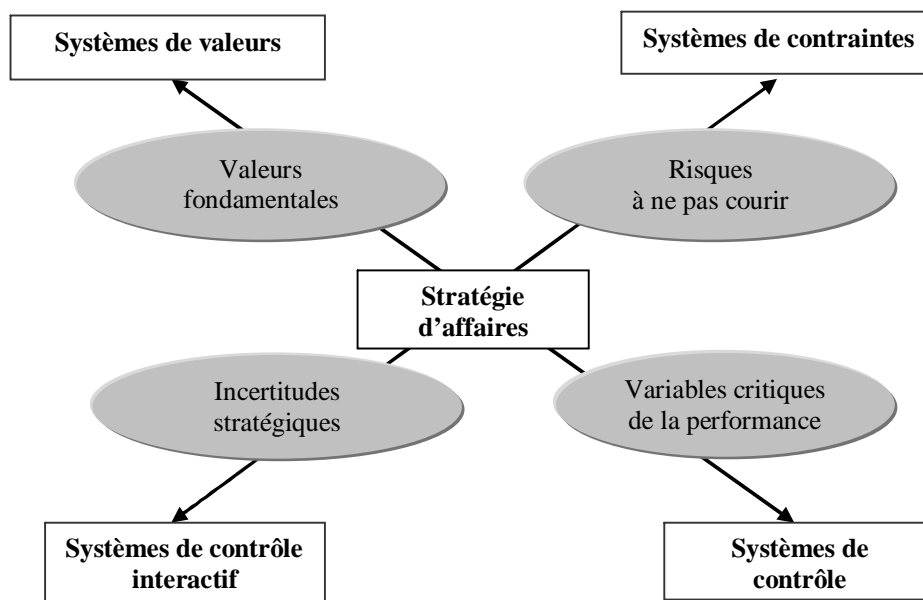


contrôle, puis nous montrerons comment ceux-ci influencent la stratégie d'affaires d'une entreprise selon l'auteur.

### **1. Les concepts de leviers de contrôle**

Les leviers de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour formaliser leurs valeurs, fixer des limites aux comportements des employés, définir et mesurer les facteurs clés de succès et motiver les débats et discussions sur les incertitudes stratégiques (Simons, 1994). Simons (1995a) qualifie ces leviers de systèmes de valeurs, systèmes de contraintes, systèmes de contrôle diagnostique et systèmes de contrôle interactif (cf. Figure 12).

**Figure 12 : Leviers de contrôle de la stratégie (Source : Simons, 1995a, p. 7)**



Les systèmes de valeurs et de limites constituent les deux premiers leviers de contrôle. Les systèmes de valeurs (*beliefs systems*) sont des systèmes formels utilisés par les hauts dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs fondamentales, les finalités et la direction de leur organisation et inspirer la recherche de nouvelles opportunités. Les valeurs sont créées et communiquées dans l'organisation à travers des documents officiels tels que la mission d'entreprise, la vision d'entreprise, le credo, les déclarations d'intention, etc. Pour Bergeron (1997, p. 94), « une valeur représente une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps ». Selon Simons (1995a, p. 36), « le principal but des systèmes de

valeurs est d'inspirer la recherche organisationnelle et la découverte. Lorsque des problèmes se posent dans la mise en œuvre de la stratégie, ces systèmes aident les participants à déterminer les types de problématiques à aborder et les solutions à rechercher. Plus important encore, en l'absence de problèmes, les systèmes de valeurs incitent les personnes à la recherche de nouvelles façons de créer de la valeur ».

Les systèmes de contraintes ou de limites (*boundary systems*) sont des systèmes formels qui permettent d'établir des limites aux comportements opportunistes et de respecter les règles fixées dans l'organisation. Il s'agit principalement des codes de conduite, des guides de procédures, des chartes éthiques...

Les systèmes de valeurs et de contraintes, tels qu'ils sont définis par Simons (1995a), constituent des sous-systèmes (éléments) de la culture d'entreprise. D'après Schein (1985), la culture d'entreprise peut se définir comme « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et sentir les problèmes similaires à résoudre ». Autrement dit, la culture d'entreprise peut être décrite comme « un ensemble complexe de valeurs, de croyances, de symboles, de pratiques qui définissent la manière dont une entreprise réalise ses activités » (Mercier, 1999, p. 30).

Par ailleurs, les systèmes de valeurs et de contraintes définis par Simons (1995a) peuvent servir respectivement à la réflexion axiologique (une réflexion sur les valeurs) et la réflexion déontologique (une réflexion sur les règles et normes) lors de la formalisation d'une politique d'éthique d'entreprise. « L'éthique permet d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. (...) Elle regroupe un ensemble de procédures et de règles qui lui permet d'agir » (Mercier, 1999, p. 5 et 32). « Par comparaison avec la culture d'entreprise, l'éthique d'entreprise sert plutôt de guide des comportements à l'intérieur des entreprises. [Elle] entre dans la culture d'entreprise comme fondement proposé aux représentations des acteurs du fait de valeurs partagées (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. 87). « Le lien éthique-culture apparaît quand l'organisation traverse une crise : pour changer de culture, il faut nécessairement parler d'éthique. Seule la réflexion éthique permet de savoir pourquoi les choses sont faites. » (Mercier, 1999, p. 32).

Le troisième levier correspond aux systèmes de contrôle diagnostique (*diagnostic control systems*). Ils sont souvent rassemblés sous l'appellation de contrôle de gestion. « Ce sont des systèmes de *feedback* utilisés pour surveiller les sorties organisationnelles et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable » (Simons, 1994, p. 170). Ils permettent de motiver, contrôler et récompenser la réalisation des buts spécifiques. Ils sont fondés sur des boucles de rétroaction et vérifient que les objectifs fixés sont bien atteints. Ce type de système permet à l'entreprise de fonctionner sans surveillance constante des dirigeants car ceux-ci ne s'impliquent que s'il y a des écarts par rapport aux résultats attendus : c'est le principe du management par exception (Simons, 1991, p. 49). Les plans et les budgets sont les exemples les plus significatifs de systèmes de contrôle diagnostique. D'autres contrôles peuvent aussi être qualifiés de contrôles diagnostiques, c'est notamment le cas des *business plan*, plans de ressources humaines, systèmes de comptabilité de coûts standards, budgets des centres de coûts, etc. (Simons, 1995a, p. 61). « L'analyse des variables critiques de la performance (facteurs clés de succès) influence la conception des systèmes de contrôle diagnostique » (Simons, 1994, p. 171).

Enfin, le dernier levier est qualifié de systèmes de contrôle interactif (*interactive control systems*). « Ce sont des systèmes qui permettent aux hauts dirigeants de s'impliquer régulièrement et personnellement dans la prise de décisions de leurs subordonnés » (Simons, 1994, p. 171). Ces systèmes de contrôle ne conduisent pas à enlever le pouvoir de décision aux subordonnés ; ils impliquent les dirigeants de niveau supérieur dans les phases critiques du processus de décision pour s'assurer que les décisions sont prises dans le cadre défini (Simons, 1987, p. 353). Ils sont sélectionnés par les dirigeants pour contrôler les incertitudes stratégiques, stimuler l'apprentissage organisationnel et encourager l'émergence de nouvelles idées et stratégies (Simons, 1995a, p. 7 et 93). L'auteur définit les incertitudes stratégiques (*strategic uncertainties*) « comme des incertitudes ou éventualités qui pourraient menacer ou invalider la stratégie d'affaires actuelle (*business strategy*) de l'entreprise » (Simons, 1995a, p. 94). « L'analyse des incertitudes stratégiques influence la conception des systèmes interactifs » (Simons, 1994, p. 171).

Selon l'auteur « les dirigeants peuvent rendre tout système de contrôle interactif en s'assurant que le système devienne un sujet important et récurrent de discussion avec les subordonnés (...), en participant à des réunions en face à face avec les subordonnés, en remettant en cause et en débattant continuellement des informations, hypothèses et plans d'action » (Simons,

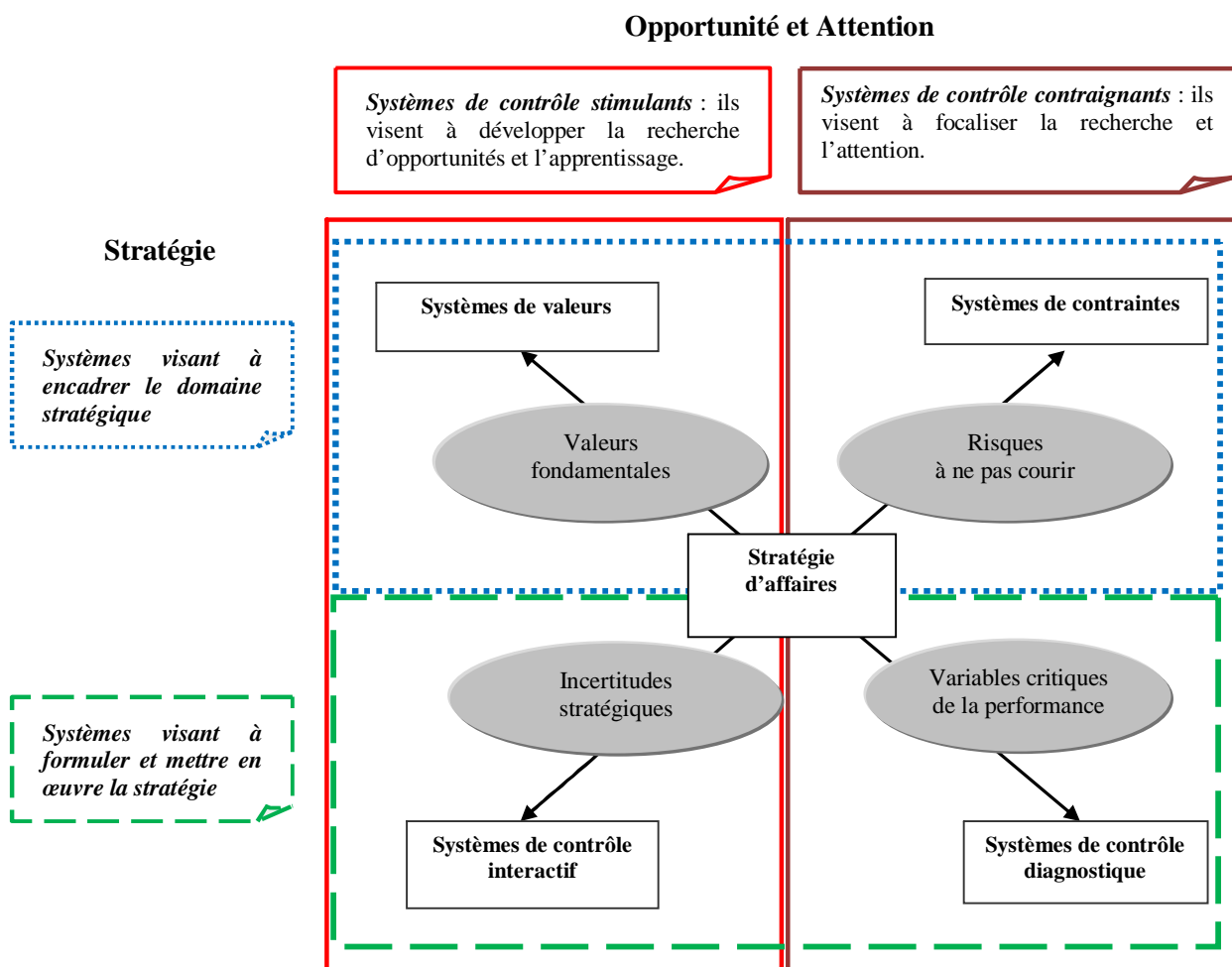
1994, p. 172). Ce qui caractérise les systèmes de contrôle interactif, c'est le caractère répétitif des débats et dialogues dans l'entreprise. Mais, Simons ne précise pas la fréquence des discussions à partir de laquelle un outil devient réellement interactif. Néanmoins, les études de cas qu'il a réalisées nous donnent une piste sur le sujet. En effet, ses recherches montrent que les informations produites par les outils de contrôle de gestion sont présentées et discutées lors des réunions qui ont lieu chaque semaine ou chaque mois entre dirigeants et subordonnés : « les hauts dirigeants rendent les « *program management systems* » interactifs par leur implication personnelle et continue en aidant à établir de nouveaux programmes, hebdomadaires ou bimensuels sur les progrès et les plans d'action, et un suivi régulier de nouvelles informations. » (Simons, 1991, p. 53). « Dans une entreprise du secteur de la santé, les dirigeants utilisent les systèmes de contrôle interactif pour cibler les nouvelles technologies et voir dans quelles mesures les intégrer dans leur entreprise. Des réunions d'une journée sont organisées une fois par mois au cours desquelles les dirigeants et leurs subordonnés se retrouvent pour étudier soigneusement les analyses qui fournissent un aperçu sur les produits des concurrents, sur les nouvelles technologies (...). Les cadres supérieurs planifient chaque semaine des réunions en face à face avec les principaux participants pour analyser et interpréter les données contenues dans les « *Friday reports* » (...). De ces réunions, d'importantes innovations sont proposées pour faire face à des ralentissements économiques inattendus et capitaliser sur les opportunités imprévues. » (Simons, 1995a, p. 96 ; p. 100).

## **2. Les leviers de contrôle entre déclinaison et émergence de la stratégie**

Simons (1995a) propose un cadre théorique novateur en remettant en cause de manière explicite la relation entre la stratégie et le contrôle. Anthony (1965, 1985, 1988) fut le premier à montrer l'existence de ce lien. Pour l'auteur, le contrôle de gestion permet aux dirigeants d'influencer les membres de l'organisation pour mettre en œuvre leurs stratégies (les travaux d'Anthony ont été présentés dans le chapitre 1). A partir de ses observations de terrain, Simons (1995a) constate que le contrôle en cohérence avec la stratégie joue des rôles différents : soit il éclaire les choix stratégiques, soit il veille à leur conformité. Il inverse la relation selon laquelle le contrôle permettrait la déclinaison de la stratégie (objectif du contrôle de gestion selon Anthony) en montrant que le contrôle pourrait aussi être utilisé pour définir la stratégie. Il renouvelle ainsi la vision classique du rôle des systèmes de contrôle : « les systèmes de contrôle sont non seulement importants pour la mise en œuvre de la

stratégie, mais aussi pour l'élaboration de celle-ci. (...) Séparer l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre revient à une dichotomie artificielle assimilant la planification stratégique à l'élaboration de la stratégie et le contrôle de gestion à sa mise en œuvre » (Simons, 1990, p. 128). En mettant en évidence les quatre leviers de contrôle (présentés ci-dessus), Simons montre comment contrôler la stratégie d'une organisation. D'après l'auteur, les quatre leviers de contrôle ne sauraient être utilisés séparément, car c'est la dynamique créée par leur interaction qui permet de contrôler la mise en œuvre de la stratégie initiale et de provoquer l'émergence de nouvelles stratégies (2000, p. 303-304). Les leviers de contrôle peuvent être classés en deux catégories indissociables<sup>37</sup> : les systèmes de contrôle stimulants et les systèmes de contrôle contraignants (cf. Figure 13).

**Figure 13 : Leviers de contrôle en interaction avec la stratégie, les opportunités stratégiques et l'attention (adapté de Simons, 1995a, p. 157)**



<sup>37</sup> Simons (1995, p. 158) classe les leviers en deux catégories selon la philosophie chinoise du Yin et du Yang. Il oppose les systèmes de valeurs et les systèmes de contrôle interactif, qu'il qualifie de systèmes positifs (ou Yang) car ceux-ci motivent les acteurs, aux systèmes de contraintes et systèmes de contrôle diagnostique, qu'il appelle systèmes négatifs (ou Yin) dont le but est de surveiller et limiter les actions dans l'organisation.

Dans la première catégorie, les opportunités stratégiques sont obtenues et contrôlées par le biais des systèmes de valeurs et des systèmes de contrôle interactif. Les systèmes de valeurs encouragent les employés à rechercher de nouvelles opportunités stratégiques en leur communiquant les valeurs fondamentales de l'entreprise et en les incitant à réaliser les buts organisationnels (Simons, 1995a). Ensuite, les systèmes de contrôle interactif permettent aux dirigeants de contrôler ces opportunités stratégiques en guidant la réflexion des employés lors des réunions sur les incertitudes stratégiques les plus importantes dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels (Simons, 1995a). Dans la deuxième catégorie, les systèmes de contraintes et les systèmes de contrôle diagnostique permettent aux dirigeants de s'assurer que les employés agissent conformément aux buts, règles et plans d'action de l'entreprise.

De même, les leviers de contrôle peuvent être regroupés en deux blocs en fonction de leur impact sur la stratégie. Les systèmes de valeurs et les systèmes de contraintes constituent le premier bloc et « délimitent ensemble le domaine stratégique de l'organisation » (Simons, 1995a, p. 157). Les systèmes de valeurs offrent des perspectives stratégiques en incitant les acteurs de l'organisation à la recherche de nouvelles opportunités stratégiques, tandis que le système des contraintes veille à ce que « l'activité de l'organisation ait bien lieu sur le domaine d'activité stratégique défini et qu'elle corresponde à un niveau de risque acceptable » (Simons, 1995a, p. 156). En ce qui concerne le second bloc, « les systèmes de contrôle diagnostique et interactif sont utilisés par les dirigeants pour guider la mise en place et la formulation de la stratégie » (Simons, 1995a, p. 157). La stratégie initiale (*intended strategy*) est mise en œuvre et suivie par le contrôle diagnostique pendant que le contrôle interactif favorise l'apprentissage organisationnel et la recherche d'opportunités qui pourraient déboucher sur de nouvelles stratégies (*emergent strategy*).

Jusqu'ici nous avons présenté globalement les travaux de Simons sur les liens pouvant exister entre le contrôle et la stratégie. Nous allons, à présent, insister sur un aspect de ces relations : le processus par lequel le contrôle stimule l'apprentissage organisationnel et contribue à l'émergence de nouvelles stratégies. C'est ce point que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

## B. Le contrôle comme source d'apprentissage organisationnel et d'émergence de la stratégie

Si certains auteurs affirment que le contrôle et l'apprentissage organisationnel entretiennent des relations complexes (Batac et Carrasus, 2005 ; Sponem, 2009) ; pour d'autres (Coad, 1996), ils sont même incompatibles, voire antinomiques. Cette opposition apparente se nourrit de l'idée que le contrôle de gestion aspire à la conformité des comportements (Flamholtz, Das et Tsui, 1985), à la cohérence des actions des managers (Bouquin, 2006), à la mise en œuvre de la stratégie (Anthony, 1988), tandis que l'apprentissage suppose de savoir s'en exonérer pour permettre la transformation ou l'évolution des capacités grâce à l'acquisition de nouvelles connaissances ou de savoir faire (Sponem, 2009, p. 563).

Pourtant, les systèmes de contrôle présentent des caractéristiques qui en font des éléments essentiels de la gestion des flux de connaissance dans l'organisation. En effet, ils influencent la gestion du savoir en pesant, *via* le traitement de l'information, sur la façon dont celui-ci est acquis, disséminé, interprété et utilisé pour atteindre les objectifs de l'organisation (Turner et Makhija, 2006). De plus, comme le souligne Lorino (1996, p. 483) « il n'y a pas d'apprentissage efficace sans objets intermédiaires autour desquels organiser la discussion et la réflexion, focaliser les attentions et objectiver les débats ». A ce titre, les systèmes de contrôle sont l'un des mécanismes qui favorisent ou empêchent l'apprentissage organisationnel (Sponem, 2009, p. 565).

Maintenant, la question est de savoir par quel processus ceux-ci produisent des connaissances. A ce propos, Simons (1990, 1995a) est l'un des auteurs qui a contribué au développement de cette voie de recherche en explicitant la manière dont le contrôle peut être source d'apprentissage organisationnel. Nous allons donc nous intéresser en particulier aux travaux de l'auteur. Après avoir défini le concept d'apprentissage organisationnel, nous exposerons le modèle de Simons (1990) mettant en évidence la relation entre le contrôle, l'apprentissage organisationnel et l'émergence de la stratégie.

### 1. Le concept d'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel constitue une préoccupation de longue date qui a longtemps été réservé à l'acquisition de compétences individuelles. Il a fallu attendre les travaux de H. Simon dans les années 1950 pour que cette notion soit transposée aux organisations (Koenig, 2006). Dans les années 1970, Chris Argyris et Donald Schön, considérés comme les pionniers

de ce domaine de recherche, définissent leur théorie de l'apprentissage organisationnel en s'appuyant sur un travail colossal de recherches empiriques (près de 3000 cas provenant d'horizons professionnels différenciés). Jusqu'à la fin des années 1970, date de la première version de leur ouvrage<sup>38</sup>, l'apprentissage organisationnel était une idée neuve voire déroutante. Mais, aujourd'hui, « le consensus est quasi unanime sur l'idée que nous sommes tous soumis à un impératif d'apprendre. Que ce soit dans le monde scolaire et universitaire ou dans le monde pratique, l'apprentissage organisationnel est une idée désormais largement accréditée » (Argyris et Schön, 2002, p. 7). Dorénavant, le concept d'apprentissage organisationnel fait l'objet de nombreux travaux selon des approches complètement différentes. La diversité des approches et des résultats est telle qu'il est impossible de faire une véritable synthèse des recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel (Koenig, 2006).

Il existe une pluralité de définitions de l'apprentissage organisationnel dans la littérature. On peut cependant mettre en évidence quelques approches clés dans ce domaine. Une première approche consiste à distinguer deux dimensions de l'apprentissage : l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. Pour Levitt et March (1988), « les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans des routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire ». Dans cette perspective, l'apprentissage est qualifié d'organisationnel lorsque le sujet d'apprentissage n'est autre que l'organisation elle-même. Dans la deuxième perspective, Argyris et Schön (1978) mettent l'accent sur la dimension individuelle en montrant que l'apprentissage organisationnel est initié au niveau individuel : « une organisation apprend quand ses membres apprennent pour elle, se livrant en son nom à un processus d'investigation qui aboutira à un produit d'apprentissage [un contenu d'information] (...). L'investigation ne devient organisationnelle que si elle est entreprise par des individus fonctionnant en tant qu'agents d'une organisation et se conformant aux rôles et aux règles en vigueur. » (Ibid. 2002, p. 33). Une autre approche différencie l'apprentissage cognitif (Fiol et Lyles, 1985), qui se traduit par une modification des capacités cognitives des individus d'une organisation, de l'apprentissage comportemental ou behaviorisme (Leroy, 1998), qui concerne les changements de comportement. « Bootz (2001) propose de distinguer l'apprentissage organisationnel à partir de la dominante cognitive ou comportementale, séparant ainsi l'approche classique, qui distingue cognitivisme de behaviorisme, de

---

<sup>38</sup> Argyris et Schön (1978), *Organizational Learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.



l'approche intégrationniste, qui repose sur la complémentarité des deux perspectives » (Pesqueux et Durand, 2004, p. 16). L'approche intégrationniste est la plus courante aujourd'hui : « l'apprentissage organisationnel se traduit à la fois par une modification des changements cognitifs et une évolution des comportements : les individus et les groupes apprennent en interprétant et en agissant » (Vera et Crossan, 2003)<sup>39</sup>.

Il semblerait que la littérature qui s'est développée autour du concept d'apprentissage organisationnel ces trente dernières années se divise en deux branches distinctes (Argyris et Schön, 2002). La première concerne les partisans de l'organisation de l'apprentissage ou de « l'organisation apprenante »<sup>40</sup> qui développent une approche normative (axée sur la pratique) et parfois messianique ; tandis que les « théoriciens de l'apprentissage organisationnel », qui constituent la seconde branche, souhaitent se distancier de la pratique et demeurer non prescriptifs. Ces derniers traitent l'apprentissage organisationnel comme un sujet de recherche. Les partisans de « l'organisation apprenante » décrivent les exigences de l'apprentissage organisationnel : les organigrammes à plat, l'autonomie locale, la confiance et la coopération au-delà des frontières, mais explorent rarement la signification de ces termes, ou la nature même des processus de changements auxquels ils font référence dans la mesure où ils partent directement de réponses à ces questions. De l'autre côté, les théoriciens de l'apprentissage organisationnel se concentrent précisément sur les questions que la première branche ne relève pas. Certains chercheurs vont même jusqu'à soutenir que l'idée d'apprentissage organisationnel est contradictoire. D'autres, qui lui accordent un sens, doutent que les organisations s'engagent réellement dans cette voie ou soient capables de s'y engager. Pour finir, ceux qui conviennent du fait qu'il arrive aux organisations d'apprendre réfutent l'idée que l'apprentissage organisationnel soit toujours profitable. Ces deux branches distinctes convergent néanmoins sur certaines idées fondamentales, comme l'importance de reconnaître, de critiquer et de restructurer les « théories de l'action »<sup>41</sup> organisationnelle. Elles évitent également de prendre en compte un aspect fondamental pour la réussite et le maintien

---

<sup>39</sup> Cités par Sponem (2009).

<sup>40</sup> Pour une revue de la littérature plus complète, le lecteur peut se référer à l'ouvrage de Charlotte Fillol (2009) : « L'entreprise apprenante : le *Knowledge Management* en question ? Etudes de cas chez EDF » L'Harmattan.

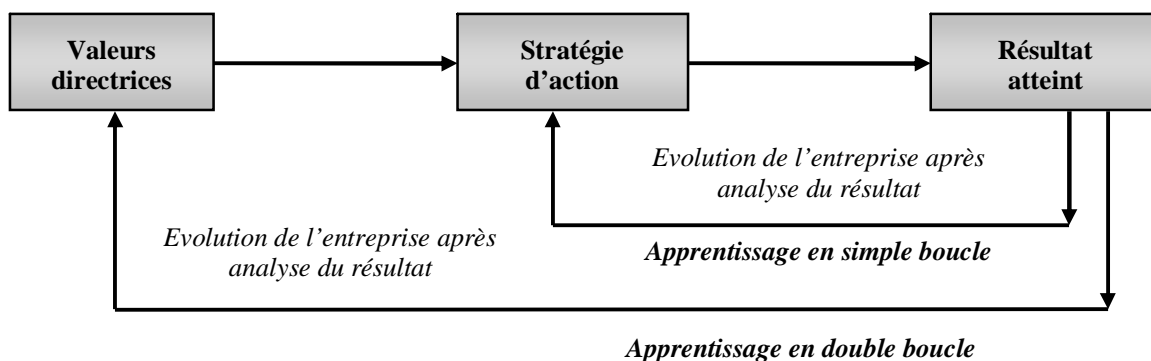
<sup>41</sup> La notion de théorie d'action peut revêtir deux formes distinctes : la théorie professée qui explique ou justifie un schéma d'activité donné (ce que l'on dit vouloir faire) et la théorie d'usage qui se construit à partir de l'observation du schéma d'action (ce que l'on fait en réalité). Les théories d'usage peuvent être tacites ou explicites. Elles peuvent ne pas correspondre à la théorie professée par l'organisation : la pression du réel pousse souvent l'organisation à adopter des règles différentes de celles énoncées dans les déclarations d'intention. La théorie d'usage est en grande partie responsable de l'identité qu'une organisation acquiert avec le temps (Argyris et Schön, 2002).

d'un apprentissage organisationnel : l'univers comportemental de l'organisation et les théories d'usage des individus qui le renforcent et sont renforcées par lui.

Les travaux d'Argyris et Schön (1978, 2002) s'inscrivent dans la première banche, celle de l'approche normative et axée sur la pratique, car ils s'intéressent essentiellement à l'apprentissage organisationnel productif. Leur première préoccupation est l'investigation organisationnelle qui consiste à amener les individus d'une structure à se livrer à des recherches, en interaction les uns avec les autres, avec l'intention de parvenir à un résultat que l'on puisse qualifier d'apprentissage organisationnel productif. Ils s'attachent à comprendre comment ce type d'apprentissage peut avoir lieu et comment ceux qui le pratiquent peuvent concourir à le développer sans toutefois oublier les menaces qui planent sur l'apprentissage organisationnel, rejoignant ainsi les chercheurs enclins au scepticisme. Leur souci est de décrire les schémas comportementaux qui compromettent l'apprentissage organisationnel mais aussi de chercher à les modifier.

Pour ces auteurs, l'apprentissage organisationnel est « un processus de détection et de correction d'erreurs. L'erreur étant entendue comme un écart entre ce qui est attendu d'une action et son résultat » (Argyris, 2000). D'après cette définition, l'apprentissage est intimement lié à l'action. Si l'individu apprend, c'est d'abord pour agir efficacement, même si l'apprentissage n'est pas la seule condition de l'action efficace (Charreire, 2002). Argyris et Schön exposent deux niveaux d'apprentissage qui se distinguent entre eux, notamment, en ce qu'ils mobilisent de façons différentes les théories de l'action. Ces deux processus d'apprentissage sont représentés sous la forme de deux modèles distincts : l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double boucle (cf. Figure 14).

**Figure 14 : Apprentissages en simple et double boucles**  
(Source Argyris et Schön, 2002, p. 44-45)



L'apprentissage en simple boucle est le processus de détection et de correction des dysfonctionnements qui consiste à modifier les pratiques pour corriger les problèmes constatés sans pour autant qu'il soit nécessaire de remettre en cause les principes qui sous-tendent ces pratiques dans l'organisation. L'apprentissage en simple boucle ne touche pas aux valeurs directrices de l'entreprise, seule la stratégie d'action est modifiée. Tandis que l'apprentissage en double boucle se produit lorsque le dysfonctionnement ne peut être réduit simplement, c'est-à-dire sans remettre en cause, ou *a minima*, interroger les principes et les buts qui sous-tendent les pratiques. Autrement dit, suite à l'expérience vécue, une entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices ou les principes mêmes sur lesquels elle se fondait. Si l'apprentissage en simple boucle ne permet pas de résoudre le problème rencontré par les acteurs, il est alors envisageable de considérer un déplacement cognitif vers un processus en double boucle. Mais, il est plus difficile d'apprendre avec ce dernier processus car il est par nature perturbant pour les acteurs parce que porteur de remise en cause des principes structurant l'activité de ces mêmes acteurs dans l'organisation.

Pour résumer, le concept d'apprentissage organisationnel d'Argyris et Schön (1978, 2002) distingue l'apprentissage en simple boucle, qui est un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et non remis en cause, de l'apprentissage en double boucle qui est un processus cognitif, de remise en cause des modèles mentaux et qui conduit à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action (Pédon et Schmidt, 2002).

Les recherches d'Argyris et Schön font également référence à un troisième niveau d'apprentissage, l'apprentissage de l'apprentissage ou *deutero-learning*, qui se caractérise par le fait que l'organisation se penche sur elle-même pour diagnostiquer les obstacles à l'apprentissage (autocensure, conformisme, attitudes défensives, rétention d'information, sacralisation de la hiérarchie, etc.), conduisant ainsi à réexaminer ses valeurs directrices en tentant de dépasser les blocages habituels pour redéfinir le sens donné à l'action (Pesqueux, 2004).

Depuis les travaux précurseurs d'Argyris et Schön, l'apprentissage organisationnel est désormais considéré comme une composante essentielle de la stratégie. En effet, au cours des années 90, l'apprentissage organisationnel est devenu un thème omniprésent dans les travaux en sciences de gestion en particulier au cœur du paradigme stratégique émergent fondé sur l'analyse des ressources de l'entreprise (Hamel et Prahalad, 1989 ; BCG, 1991). La démarche

stratégique se porte vers la valorisation des compétences internes de l'entreprise, guidée par une vision stratégique, afin de garantir la croissance. Il s'impose l'idée que l'entreprise ne peut s'adapter et survivre à son environnement sans développer des capacités permanentes d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel deviendrait alors une pratique déterminante et incontournable et serait la nouvelle variable clé de la performance et de la compétitivité (Pedon et Schmidt, 2002). Autrement dit, la capacité des organisations à apprendre est devenue un facteur clé majeur de compétitivité.

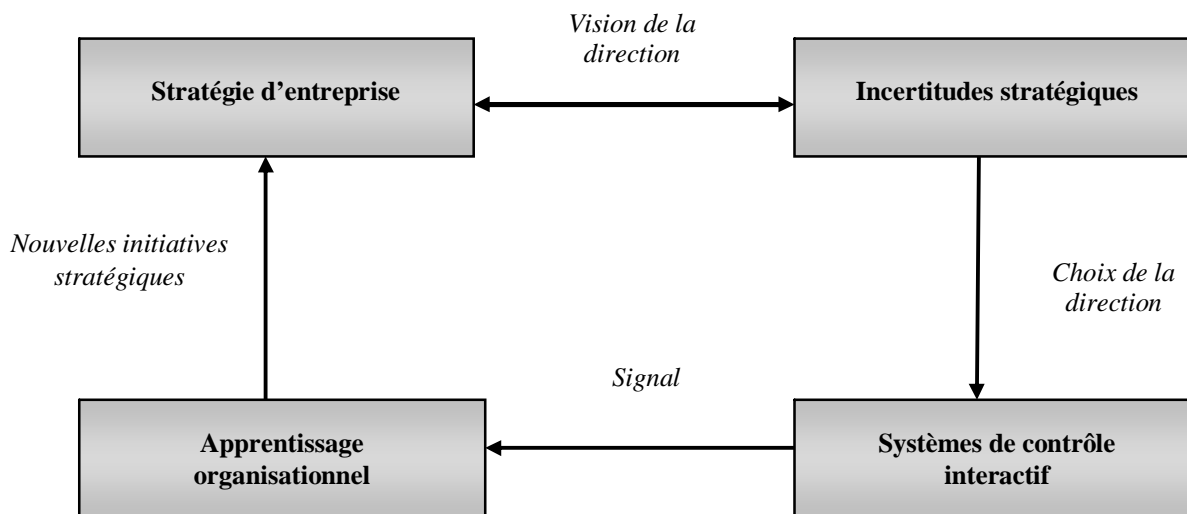
Certaines activités sont mises en exergue comme favorisant l'apprentissage, il s'agit du travail en équipe, de l'expérimentation, du retour d'expérience ou encore du transfert de connaissances (Pesqueux, 2004, p. 2-5). Il existe plusieurs sources d'apprentissage organisationnel (l'imitation, l'intégration, l'observation, l'accident, l'expérimentation, etc.) dont l'une des plus courantes est le contrôle (Huber, 1990). Comme Benavent et De la Villarmois (2000, p. 12) l'ont si bien souligné « avec Huber (1990) (...), on comprend aisément que les systèmes de contrôle peuvent, en plus de leur fonction d'alerte, être des sources d'acquisition de connaissances, mais aussi des moyens de diffusion et de mémoire. Ils sont sources d'apprentissage parce que souvent, par nature, ils sont construits pour mettre en évidence des écarts entre la situation prévue et la situation perçue. Ils servent de moyens de diffusion en imposant certains résultats de l'apprentissage comme des normes au reste de l'organisation. Enfin, ils permettent l'encapsulation de ces connaissances dans les routines organisationnelles. En somme, les systèmes de contrôle produisent de la connaissance ». Certains auteurs affirment même que l'apprentissage serait la principale raison de l'existence des systèmes de contrôle de gestion (Neely et Al Najjar, 2006).

L'association contrôle/apprentissage organisationnel est souvent évoquée en gestion (Macintosh, 1995 ; Lorino, 1996 ; Simons, 1995a ; Burlaud et Simon, 1997, etc.). Cependant, cette relation est rarement étudiée de manière systématique (Batac et Carassus, 2005 ; Benavent et De la Villarmois, 2000). Les études empiriques qui s'intéressent aux systèmes de contrôle comme vecteurs d'apprentissage sont assez rares (Dambrin et Löning, 2008 ; Sponem, 2009). Simons (1990, p. 142) fait de l'apprentissage l'une des fonctions majeures du contrôle de gestion (Sponem, 2009), en soulignant que les systèmes de contrôle ont divers objectifs : « contrôle, apprentissage, signal, contrainte, surveillance, motivation et autres ». Dans ce qui suit, nous allons voir que les travaux de Simons (1990, 1991, 1995a) permettent de mieux comprendre le lien entre contrôle et apprentissage.

## **2. La relation entre contrôle interactif, apprentissage organisationnel et émergence de la stratégie**

Parmi les leviers de contrôle, les systèmes de contrôle diagnostique ont longtemps joué un rôle central en contrôle de gestion. D'après Simons « littéralement, tous les écrits en contrôle de gestion se référaient à des systèmes de contrôle diagnostique. Le terme contrôle de gestion était généralement synonyme du contrôle diagnostique » (1995a, p. 60). A partir de ses travaux empiriques, il va chambouler cette vision du contrôle en introduisant le concept de contrôle interactif. En effet, il montre que « tout contrôle diagnostique peut être rendu interactif par un intérêt et une attention fréquents et continus des dirigeants, le but d'un système de contrôle interactif étant de centrer l'attention et de forcer le dialogue et l'apprentissage dans l'organisation » (Simons, 1994, p. 171). L'auteur (1990, 1991) fait le lien entre contrôle et apprentissage organisationnel en définissant un modèle novateur illustrant la manière dont un système de contrôle interactif active l'apprentissage organisationnel et stimule l'émergence de nouvelles stratégies (cf. Figure 15).

**Figure 15 : Modèle processuel de la relation entre la stratégie et les systèmes de contrôle interactif (Simons, 1990, p. 137 ; 1991, p. 50)**



Selon ce modèle, la vision<sup>42</sup> des dirigeants est l'élément essentiel permettant de distinguer les systèmes de contrôle interactif. En choisissant d'utiliser un système de contrôle de manière interactive, les dirigeants donnent un signal, signifient leurs préférences aux membres de l'organisation et leur montrent où leur attention doit se porter. Ce choix est dicté par la rationalité limitée (au sens de Simon, 1957) des dirigeants car ceux-ci n'ont ni le temps ni la capacité de traiter toutes les informations disponibles. Alors, ils sélectionnent les systèmes de

<sup>42</sup> Le principe fondamental de la vision consiste, pour une entreprise, à se fixer des ambitions démesurées pour le futur par rapport à l'état actuel de ses ressources (Hamel et Prahalad, 1994).

contrôle susceptibles de contrôler les incertitudes stratégiques<sup>43</sup> qu'ils considèrent les plus importantes dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels. Ces systèmes de contrôle ainsi choisis deviennent alors interactifs c'est-à-dire qu'ils sont utilisés par les dirigeants pour contrôler activement et intervenir dans la prise de décisions des subordonnés. Le choix de ces systèmes de contrôle interactif par les hauts dirigeants exprime leurs préférences dans la recherche de solutions nouvelles, la validation des décisions importantes et le maintien d'une surveillance au travers de toute l'organisation. Tous les décideurs de niveaux intermédiaires sont engagés dans le dialogue. Des débats ont lieu à tous les niveaux de l'organisation pour discuter des informations fournies par les systèmes de contrôle interactif. L'attention est focalisée sur les systèmes interactifs, tous les autres systèmes étant utilisés de façon diagnostique. « Les données sont interprétées et discutées en réunions de face à face entre supérieurs, subordonnés et pairs. (...) Les managers passent une large partie de leur temps à débattre et à ajuster leurs *profit plans* durant l'année » (Simons, 1991, p. 50, 55). Ces discussions mettent en lumière la nécessité de changer certaines pratiques ou de modifier certains aspects de la stratégie de l'entreprise. Ces débats et dialogues activent l'apprentissage organisationnel qui à son tour favorise l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques (Simons, 2000, p. 217).

L'approche de Simons met ainsi en évidence un nouveau rôle du contrôle dans les organisations, celui-ci ne sert plus seulement à surveiller (rôle du contrôle diagnostique) mais favorise aussi l'apprentissage organisationnel (rôle du contrôle interactif). Avec Simons (1995a), le contrôle a désormais pour mission de maîtriser la ressource fondamentale que constituent les connaissances stratégiques, à travers des systèmes de pilotage favorisant l'apprentissage organisationnel (Lacroix et Naro, 2007). L'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire « la capacité d'une organisation à surveiller les changements dans son environnement et ses processus internes et d'adapter ces processus, produits et services afin de tirer parti de ces changements » (Simons, 2000, p. 36), se fait dans l'interaction. Pour l'auteur, le développement de la connaissance n'est possible que dans l'interaction et le passage progressif de l'individu, autocentré, au collectif : le travail collaboratif, en équipe, l'interaction et la coordination des échanges sont essentiels pour l'apprentissage. Les

---

<sup>43</sup> Simons (1995, p. 94) définit les incertitudes stratégiques (*strategic uncertainties*) « comme des incertitudes ou éventualités qui pourraient menacer ou invalider la stratégie actuelle dans un domaine d'activité (*business strategy*) ». De façon générale, Desreumaux (1998, p. 114) définit l'incertitude comme « un manque d'informations sur les facteurs associés à une décision donnée, l'absence de connaissance sur les résultats possibles d'une décision ou l'incapacité d'attribuer des probabilités fiables quant à l'effet de facteurs d'environnement sur une décision ».

systèmes de contrôle interactif ont pour objectif l'apprentissage : celui-ci passe par la diffusion des objectifs stratégiques, donc une meilleure connaissance et intégration de ceux-ci par les managers dans l'organisation ; il passe aussi par la discussion et le développement systématique de plans d'action pour mettre en œuvre ces priorités stratégiques (Dambrin et Löning, 2008).

Simons associe les niveaux d'apprentissage d'Argyris et Schön (1978) (apprentissages en simple et double boucles) aux types de contrôle (contrôles diagnostique et interactif). Deux niveaux d'apprentissage sont à distinguer : un premier niveau concerne l'apprentissage en simple boucle ou « apprentissage adaptatif » (Senge, 1990) qui consiste à produire des changements de comportement de nature adaptative mais ne conduisant pas à des changements de valeur importante (les objectifs restent inchangés) et un second niveau qualifié d'apprentissage en double boucle ou « apprentissage génératif » (Senge, 1990) où les objectifs sont révisés (Batac et Carassus, 2005). D'après Simons (1995a, p. 106), « les systèmes de contrôle diagnostique produisent essentiellement des apprentissages en simple boucle (*single loop learning*) [tandis que] les systèmes de contrôle interactif facilitent des apprentissages en double boucle (*double loop learning*) ». En effet, le rôle des systèmes de contrôle diagnostique étant de corriger les écarts afin d'atteindre les objectifs fixés au départ, il s'agit donc d'un apprentissage en simple boucle car ces systèmes permettent de détecter et de corriger les erreurs en modifiant les pratiques sans pour autant remettre en cause les objectifs ou principes à l'origine de ces pratiques. Contrairement aux systèmes de contrôle diagnostique, les systèmes de contrôle interactif sont utilisés pour « stimuler le dialogue en face à face et construire des passerelles d'informations entre les niveaux hiérarchiques, les départements fonctionnels et les centres de profit » (Simons, 1995a, p. 61) et « créer une pression interne afin de sortir des routines étroites de recherches, de stimuler la recherche d'opportunités et encourager l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques » (Ibid. p. 93). Dans le cas du système de contrôle interactif, l'apprentissage réalisé permet la modification des objectifs initiaux ou la remise en cause des stratégies sur lesquelles reposent les actions.

En guise de synthèse, nous résumons les travaux de Simons dans le tableau suivant :

**Tableau 10 : Récapitulatif des principales études de Robert Simons**

Titre de l'article ou de l'ouvrage	Titre de la revue ou de l'éditeur/Année de publication	Questions de recherche	Méthodologie	Principaux résultats
Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy	Prentice Hall, 2000	Comment les systèmes de contrôle et de mesure de la performance fonctionnent dans la nouvelle économie ?	Une trentaine d'études de cas réalisées auprès d'entreprises américaines et de multinationales. L'ouvrage a été réalisé en collaboration avec les professeurs Antonio Davila (de la <i>Stanford Business School</i> ) et Robert S. Kaplan (de la <i>Harvard Business School</i> ) et les étudiants de la <i>Harvard Business School's MBA</i> .	L'ouvrage résume les travaux antérieurs de Simons (sur les leviers de contrôle) et présente les outils de mesure et de contrôle de la performance (tels que le <i>Profit plan</i> , le <i>Balanced Scorecard</i> ) mis en place par les entreprises américaines entre 1980 et 1990.
Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal	Harvard Business School Press, 1995	Comment les <i>leaders</i> utilisent-ils les systèmes de contrôle dans leurs organisations pour contrôler leur stratégie ? Cet ouvrage résume les travaux antérieurs de Simons.	10 années de recherche sur une cinquantaine d'entreprises américaines.	Cet ouvrage présente quatre leviers de contrôle permettant de contrôler la stratégie d'affaires : Les systèmes de croyance sont utilisés pour définir et communiquer les valeurs fondamentales et inspirer la recherche de nouvelles opportunités. Les systèmes de contraintes sont utilisés pour fixer des limites aux comportements opportunistes et établir des codes de conduite dans l'entreprise. Les systèmes de contrôle diagnostique sont utilisés pour coordonner et surveiller la mise en œuvre de la stratégie prévue. Les systèmes de contrôle interactif sont utilisés pour communiquer dans l'organisation sur les incertitudes stratégiques, révéler les opportunités, encourager l'apprentissage organisationnel et faciliter l'émergence de nouvelles stratégies.



<p>« Control in an Age of Empowerment »</p>	<p>Harvard Business Review, Mars 1995</p>	<p>Comment les dirigeants peuvent-ils promouvoir l'innovation en évitant de mauvaises surprises ?</p>	<p>----</p>	<p>L'article montre que les dirigeants utilisent quatre leviers de contrôle pour exploiter ou contrôler la créativité de leurs employés. Les systèmes de croyance autorisent et encouragent les employés à chercher de nouvelles opportunités et réaliser les buts de l'organisation. Les systèmes de contraintes fixent les règles et identifient les actions et obstacles à éviter. Les systèmes de contrôle diagnostique permettent aux dirigeants de s'assurer que les buts importants de l'entreprise sont bien réalisés de manière efficace et efficiente. Pour cela, ils motivent, suivent et récompensent l'atteinte des objectifs. Les systèmes de contrôle interactif permettent de concentrer l'attention des employés sur des incertitudes stratégiques, d'étudier les opportunités et menaces sur le marché et de répondre de manière proactive.</p>
<p>« How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal »</p>	<p>Strategic Management Journal, 1994</p>	<p>Comment les dirigeants utilisent-ils les systèmes de contrôle comme leviers de changement stratégique ?</p>	<p>Etude de cas sur 10 nouveaux dirigeants américains.</p>	<p>L'article montre que les systèmes de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour formaliser leurs croyances, fixer des limites aux comportements, définir et mesurer les variables critiques de performance et motiver les débats et discussions sur les incertitudes stratégiques. Ces systèmes permettent aussi de vaincre l'inertie organisationnelle, de communiquer une nouvelle planification stratégique, de fixer des cibles et un programme pour la mise en œuvre de la stratégie et s'assurer d'une attention régulière sur les nouvelles initiatives stratégiques.</p>
<p>« Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems »</p>	<p>Strategic Management Journal, 1991</p>	<p>Comment les dirigeants utilisent-ils les systèmes de contrôle interactif pour concentrer l'attention des subordonnés sur les incertitudes stratégiques et provoquer l'émergence de nouvelles stratégies.</p>	<p>Etude de cas sur 30 entreprises américaines dans le secteur de la santé.</p>	<p>L'article présente les résultats suivants : Cinq types de contrôle peuvent être utilisés de manière interactive : systèmes de gestion de programme, systèmes de planification, budgets de résultats par marque, systèmes d'intelligence et systèmes de développement humain. La vision des dirigeants est l'élément essentiel pour distinguer les outils utilisés de manière interactive. En sélectionnant ces outils, les dirigeants montrent au reste de l'organisation où leur attention doit se porter, guident ainsi l'apprentissage organisationnel et par conséquent</p>

				<p>influencent l'émergence des plans d'action et des nouvelles initiatives stratégiques.</p> <p>Trois facteurs interdépendants semblent influencer la forme et le choix des systèmes de contrôle interactif : la dépendance technologique de l'entreprise, la complexité de sa chaîne de valeur et la capacité des concurrents à répondre à ses initiatives commerciales.</p>
<p>« The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage : New Perspectives »</p>	<p>Accounting, Organizations and Society, 1990</p>	<p>Comment les hauts dirigeants utilisent-ils des systèmes de contrôle formels pour faire émerger de nouvelles stratégies et préserver leurs avantages compétitifs ?</p>	<p>Etude de cas réalisée pendant deux ans sur deux entreprises américaines avec des stratégies commerciales différentes, l'une de type défendeur et l'autre de type prospecteur.</p>	<p>L'article met en évidence un modèle représentant la relation entre la stratégie et les systèmes de contrôle interactif. Ces systèmes de contrôle sont utilisés par les dirigeants pour attirer l'attention sur les opportunités et les menaces et permettent ainsi l'émergence de nouvelles stratégies.</p>
<p>« Accounting Control Systems and Business Strategy : An Empirical Analysis »</p>	<p>Accounting, Organizations and Society, 1987</p>	<p>Les systèmes de contrôle sont-ils utilisés différemment en fonction de la stratégie de l'entreprise ?</p>	<p>Enquête par questionnaire auprès de 171 entreprises de 287 secteurs d'activité différents (ramenées à 62 défendeurs et 46 prospecteurs) complétée par des entretiens.</p>	<p>La stratégie apparaît comme une variable explicative des systèmes de contrôle. Les systèmes de contrôle sont utilisés de différentes manières selon que les entreprises possèdent une stratégie de type prospecteur ou défendeur. Chez les défendeurs, l'usage des systèmes de contrôle très financiers semble corrélé négativement avec la performance. Ils utilisent leurs systèmes de contrôle moins souvent que les autres. Tandis que les prospecteurs qui obtiennent une bonne performance accordent une grande importance aux données prévisionnelles, à la mise en place d'objectifs chiffrés stricts et à la vérification des résultats obtenus.</p>

## II. Le cadre théorique de Simons en tant que référence dans la littérature pour étudier les liens entre stratégie, contrôle et apprentissage organisationnel

Les travaux de Simons servent de référence à de nombreuses études en contrôle de gestion. Cependant, plusieurs critiques ont été émises à l'encontre de ces travaux. Dans ce qui suit, nous présenterons la littérature qui a largement mobilisé les concepts de Simons, puis nous évoquerons les limites du cadre théorique de l'auteur.

Nous allons d'abord nous intéresser aux travaux qui exploitent la typologie de Simons (1995a) (systèmes de contrôle diagnostique/systèmes de contrôle interactif) pour expliquer les relations entre stratégie, contrôle et performance, puis nous verrons les études qui se sont intéressées aux relations entre contrôle et apprentissage organisationnel.

Abernethy et Brownell (1999), dans leur étude menée auprès de 63 hôpitaux publics australiens, utilisent la typologie systèmes de contrôle diagnostique/ systèmes de contrôle interactif pour examiner le rôle du budget lorsque les entreprises changent de stratégie. Ils mettent en évidence deux types de budgets : le budget diagnostique et le budget interactif. Le budget diagnostique se définit comme un processus dont l'objectif est d'atteindre des résultats prédéfinis. L'information fournie par ce budget est utilisée pour informer les cadres dirigeants si les actions ou les résultats correspondent ou non aux plans. Ces informations sont transmises grâce à des procédures de report formalisées et les cadres dirigeants sont exceptionnellement impliqués dans le processus. Le budget diagnostique sert alors à évaluer la performance et à répartir la responsabilité des résultats entre les membres de l'organisation. Le budget interactif, quant à lui, conduit à un échange continu entre les différents niveaux de management. L'information produite par le budget interactif est un ordre du jour important et récurrent abordé par les hauts niveaux du management. Le processus budgétaire demande une attention fréquente et régulière des managers de tous les niveaux de l'organisation. L'information fournie par le budget est interprétée et discutée lors des réunions avec les subordonnés et les pairs (ibid. p. 202). De plus, l'utilisation interactive du budget entraîne une augmentation de la performance lors des changements stratégiques (ibid. p. 198).

Simons (1990) considère que l'élément qui détermine un budget interactif est uniquement l'implication des dirigeants dans l'outil. Sponem (2004), à partir d'une étude réalisée sur les

pratiques budgétaires de 276 contrôleurs de gestion ou directeurs administratifs et financiers, suggère que le contrôle budgétaire interactif se manifeste, certes par une forte implication de la direction (comme l'indiquait Simons), mais également par une forte participation des opérationnels et par un lien fort entre le budget et des plans d'action. Après avoir défini ce qu'est un budget interactif, reste à savoir comment transformer un budget diagnostique en budget interactif. Pour répondre à cette question, Berland et Sponem (2007) se sont intéressés à la transformation du budget traditionnel d'une entreprise chimique (SSB) en un budget interactif (connu sous le nom de *Spring*). Le projet *Spring* est un nouveau système de gestion décrivant les grandes étapes de la déclinaison de la stratégie de chacune des unités de l'entreprise. Son but est d'impliquer davantage les managers de l'entreprise dans le processus de contrôle. L'étude de Berland et Sponem (2007) montre que le passage du budget traditionnel au *Spring* a nécessité : la focalisation de l'attention des dirigeants sur la mise en place du budget, le dialogue entre les dirigeants, la complémentarité entre les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif, la mise en place d'un programme de formation (dans le but de faire connaître le nouveau système et les voies d'améliorations possibles) et d'une communication spécifique (pour mieux faire comprendre la nature du changement).

En dehors du budget, le modèle de Simons contrôle diagnostique/contrôle interactif sert aussi de cadre de référence pour analyser les systèmes de mesure de la performance. Tuomela (2005) a réalisé une étude de cas longitudinale (de mars 1996 à décembre 2000) sur le fonctionnement d'un système de mesure de la performance stratégique (appelé *3K Scorecard*) mis en place par une filiale finlandaise du groupe ABB, un *leader* mondial des technologies de l'énergie et de l'automatisation. Dans cette étude, l'auteur montre que l'utilisation de ce système a fortement évolué dans le temps. Au départ, le but du *3K Scorecard* consistait à encourager les systèmes de valeurs (*beliefs systems*) en communiquant et contrôlant « l'orientation client » (*Customer focus*). Ce but a évolué durant la mise en œuvre du système, il s'agissait ensuite de créer un contrôle diagnostique pour contrôler les facteurs clés de succès de la stratégie. En dernier lieu, le système fut utilisé de manière interactive pour discuter des objectifs et des stratégies et étudier les facteurs clés de succès. Cette recherche montre que le système de mesure de la performance stratégique (*3K Scorecard*) peut s'utiliser à la fois de manière diagnostique et interactive et qu'il a des impacts sur les autres leviers de contrôle : *beliefs systems et boundary systems*.

Bisbe et Otley (2004) remarquent que Simons ne précise pas si un contrôle interactif rend les entreprises plus innovantes ou bien s'il augmente la performance d'entreprises innovantes. A partir d'une étude réalisée auprès de 120 entreprises industrielles espagnoles, ils démontrent que le contrôle interactif a un impact positif sur l'innovation-produit dans des entreprises faiblement innovantes tandis que l'effet est négatif pour des entreprises fortement innovantes. Berland et Persiaux (2008) mobilisent aussi la typologie de Simons, lors d'une étude de cas sur une entreprise française de télécommunication, pour comprendre comment les chefs de projet impliqués dans la gestion d'un projet d'innovation de haute technologie s'y prennent pour gérer une innovation. Ils mettent en évidence une troisième stratégie de contrôle des projets d'innovation (l'arbitrage) qui vient s'ajouter aux stratégies de contrôle existantes (pilotage des processus et pilotage des résultats). Ils montrent aussi que l'interactivité mise en œuvre par les chefs de projets varie. Les plus performants semblent éviter la dispersion et se concentrent sur quelques moyens de contrôle quand les responsables des projets qui connaissent des échecs de commercialisation se dispersent plus. Ils manquent ainsi l'objectif d'apprentissage qui peut être assigné aux moyens de contrôle d'un projet d'innovation de haute technologie.

Osborn (1998) s'appuie également sur les travaux de Simons pour étudier la manière dont les *Business Unit* d'une entreprise américaine de biens de consommation utilisent des systèmes de contrôle interactif pour développer des réponses stratégiques en période de crise. Il suggère que la combinaison d'un système de contrôle interactif (au sens de Simons) avec des systèmes d'informations semi-formels offre des mécanismes spécifiques pour convertir des stratégies émergentes en actions utiles. Toujours dans le cadre des recherches sur les relations entre les systèmes de contrôle et la stratégie, Marginson (2002) utilise le modèle de Simons pour comprendre les effets de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion sur la mise en œuvre de la stratégie auprès des managers intermédiaires et des non-managers (*middle and lower management levels*) d'une entreprise de télécommunication britannique (Telco). Ses résultats indiquent que les perceptions managériales des systèmes de contrôle constituent un facteur déterminant dans la mise en œuvre et la formulation de la stratégie.

Plus récemment, Naro et Travaillé (2009) analysent le *Balanced Scorecard* (BSC) à travers le cadre conceptuel de Simons (1995a), en s'interrogeant notamment sur les apports et les limites du BSC envisagé alternativement comme un levier de contrôle diagnostique ou bien comme un système de contrôle interactif. Ces auteurs constatent que le BSC en tant qu'outil

de contrôle diagnostique fait face à des difficultés pour définir correctement les objectifs et les mesures, or ce sont là deux des critères qui permettent de qualifier un système de contrôle diagnostique au sens de Simons (1995a). Ces auteurs considèrent alors « que vouloir faire du BSC un outil de contrôle diagnostique semble un leurre » (Naro et Travaillé, 2009, p. 10). Par contre, le BSC paraît présenter des perspectives prometteuses comme système de contrôle interactif étant donné sa capacité à favoriser un processus de construction collective de la stratégie. « Envisagé comme un levier de contrôle interactif, le BSC se présente alors comme un objet-frontière, autour duquel, des acteurs appartenant à des mondes différents (les dirigeants, les cadres fonctionnels, les opérateurs, par exemple) interagissent et se livrent à un processus de construction collective des objectifs et de la stratégie. Cette dernière, loin d'être envisagée en tant que « boîte noire », définie *a priori*, fait l'objet d'une recherche collective. » (Naro et Travaillé, 2009, p. 13).

Comme nous venons de le voir, les travaux sur les relations stratégie, contrôle et performance ont largement mobilisés la typologie systèmes de contrôle diagnostique/interactif de Simons (1995a). Cependant, comme nous le font remarquer Dambrin et Löning (2008), peu d'auteurs s'intéressent à la dimension d'apprentissage pourtant déterminante dans les travaux de Simons (1990, 1991, 1995a). Ceux qui s'en inspirent utilisent ces travaux pour analyser le lien entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel.

Kloot (1997) analyse la relation systèmes de contrôle/apprentissage organisationnel à partir d'une étude empirique sur deux communes australiennes. Elle confirme les observations de Simons (1995a) en montrant que les organisations disposent généralement d'un système de contrôle interactif qui, par le débat et le dialogue, doit permettre l'émergence de nouvelles stratégies. Cependant, ses recherches diffèrent de celles de Simons lorsqu'elle identifie plusieurs systèmes de contrôle (des systèmes d'évaluation de la performance, des programmes d'amélioration de la qualité, etc.) permettant des apprentissages génératifs alors que Simons (1995a) affirme que les organisations ne devraient disposer que d'un seul système de contrôle interactif. Batac et Carassus (2005, p. 8) expliquent cette divergence par le fait que : « soit les apprentissages identifiés ne sont pas de niveau supérieur, soit les communes observées sont en crise si bien qu'elles utilisent tous leurs systèmes de contrôle diagnostique de manière interactive ».

Henri (2006) montre l'impact de l'utilisation diagnostique et interactive des systèmes de mesure de la performance (PMS) sur quatre compétences organisationnelles à guider des choix stratégiques : l'orientation du marché, l'esprit d'entreprise, l'innovation et l'apprentissage organisationnel. Les résultats de cette étude, menée auprès de 1692 entreprises industrielles canadiennes, indiquent que l'utilisation interactive des PMS encourage ces quatre capacités organisationnelles en focalisant l'attention managériale sur les priorités stratégiques et en stimulant le dialogue. L'utilisation interactive des PMS contribue à produire et à disséminer du savoir et favorise les collaborations au sein de l'organisation. Tandis que l'utilisation diagnostique des PMS exerce une pression négative sur ces capacités lorsqu'elle crée des contraintes pour garantir la conformité des buts. Vaivio (2004), dans une étude portant sur 42 contrôleurs de gestion et managers, montre également que l'utilisation interactive des systèmes de contrôle, notamment les systèmes de mesure de la performance basés sur des informations non financières, provoque des discussions entre la direction et les acteurs de terrain qui peuvent favoriser l'apprentissage organisationnel.

Bien que le cadre théorique de Simons (1995a) connaisse un véritable succès, celui-ci n'est pas exempt de critiques. En effet, certains auteurs mettent en lumière quelques unes de ces limites que nous reprenons ici.

Dambrin et Löning (2008) soulignent une faiblesse analytique chez Simons. Pour ce dernier, les dirigeants identifient des incertitudes stratégiques et rendent interactifs les systèmes de contrôle qui leur donnent des informations sur ces incertitudes. Cependant, Simons (1995a) ne donne pas les moyens de comprendre les processus cognitifs selon lesquels les hauts dirigeants identifient les incertitudes stratégiques. Celui-ci fait référence au concept de rationalité limitée et insiste sur le fait que l'incertitude se situe avant tout dans les perceptions des dirigeants ; par contre, « il n'explicite pas l'opération de réduction entre l'ensemble des incertitudes perçues potentielles et celles réellement perçues par les dirigeants, (celles qu'ils choisissent de percevoir, et de gérer) » (ibid. p. 25). L'apprentissage, chez Simons, est décrit comme un processus par lequel le management signale ses intentions stratégiques à ses subordonnés. Cependant, Simons (1995a) ne donne que très peu d'éléments sur le processus d'apprentissage des dirigeants eux-mêmes (Gray, 1990, p. 146). C'est dans ce contexte que Dambrin et Löning (2008) invitent les recherches sur les systèmes de contrôle à développer une réflexion sur les mécanismes d'apprentissage qui se jouent au niveau des individus plutôt qu'au niveau organisationnel. Ainsi, selon les auteurs, c'est à partir des théories cognitives

mettant l'accent sur l'individu dans le processus d'apprentissage qu'il sera possible d'expliquer comment les dirigeants définissent les incertitudes stratégiques.

Sponem (2004) révèle aussi d'autres limites dans l'analyse de Simons. Selon lui, dans l'approche de Simons, les dirigeants ne sont jamais pris dans des jeux de pouvoir ou d'ambitions personnelles, seuls la stratégie et l'environnement guident leurs choix et ces choix sont les bons. De plus, Simons (1995a) ne mentionne pas de résistance dans l'organisation pendant la mise en place des systèmes de contrôle choisis par les dirigeants. Enfin, l'auteur transforme une théorie descriptive des pratiques en une théorie prescriptive sans réellement justifier ce passage par des preuves empiriques. Il observe des entreprises qu'il considère performantes et propose aux autres entreprises de faire la même chose (Sponem, 2004).

Malgré les reproches faits aux concepts de Simons, que nous venons de présenter, ceux-ci constituent aujourd'hui un modèle théorique permettant de comprendre les liens entre un système de contrôle, la stratégie d'une entreprise et l'apprentissage organisationnel. Les recherches de l'auteur sont largement citées dans la littérature en contrôle de gestion. En effet, Dambrin et Löning (2008) ont répertorié, en décembre 2007, 69 articles citant les travaux de Simons dans les bases de données EBSCO et Science Direct. Donc, comme de nombreux chercheurs avant nous, nous allons utiliser le cadre théorique de l'auteur en tant que fil directeur de notre recherche, mais tout en gardant à l'esprit les limites de ce modèle.

### III. Les apports du cadre théorique de Simons à notre étude

Le cadre théorique de Simons (1990, 1991, 1994, 1995a, 2000, 2005) nous fournit des pistes de réflexion pour comprendre le fonctionnement du SME dans les entreprises. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la revue de la littérature montre que ce cadre théorique peut aider à comprendre l'usage des systèmes de contrôle dans les entreprises (par exemple, le budget, les systèmes de mesure de la performance, etc.). En adoptant ce cadre d'analyse, nous voulons expliquer comment les entreprises se servent du SME pour décliner leurs stratégies et favoriser l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Plusieurs raisons justifient ce choix :

- 1) Selon l'auteur, quatre leviers de contrôle permettent aux dirigeants de contrôler la mise en œuvre de la stratégie actuelle et de provoquer l'émergence de nouvelles



stratégies dans l'entreprise. Il s'agit des systèmes de valeurs, des systèmes de contraintes, des systèmes de contrôle diagnostique et des systèmes de contrôle interactif. Comme nous l'avons vu *supra*, les systèmes de valeurs incarnent les valeurs fondamentales de l'entreprise, et qu'ils ont pour but d'inciter les membres de l'entreprise à rechercher de nouvelles opportunités stratégiques. Ils sont représentés formellement par des documents de types « mission d'entreprise », « vision d'entreprise », « crédo d'entreprise », etc. En ce qui concerne les systèmes de contraintes, ils servent à encadrer le comportement des acteurs. Ils fixent des limites auxquelles sont associées des sanctions explicites dans l'exploration des nouvelles opportunités. Ces limites sont définies dans des codes de conduite, des guides de procédures, etc. Les systèmes de contrôle diagnostique sont utilisés pour surveiller les résultats et les corriger en cas de déviation par rapport aux standards de performance définis préalablement. Il s'agit par exemple du budget, du *balanced scorecard*, etc. Enfin, les systèmes de contrôle interactif contribuent à l'émergence de nouvelles stratégies en favorisant la tenue des débats et des réunions avec les responsables opérationnels. Ces systèmes sont utilisés personnellement par les hauts dirigeants pour s'impliquer régulièrement dans la prise de décisions de leurs subordonnés et gérer les incertitudes stratégiques. Nous résumons dans le tableau suivant les principales caractéristiques des quatre leviers de contrôle de Simons (*cf.* tableau ci-dessous). Dans notre étude, les concepts de leviers de contrôle de Simons (1995a) nous permettront de donner un sens à nos données empiriques, et donc d'interpréter l'usage des différents systèmes de contrôle qui composent le SME (analyses environnementales, programmes, indicateurs environnementaux, etc.) dans la déclinaison des stratégies actuelles des entreprises et l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Ces concepts serviront de fil conducteur dans notre interprétation ou « de grille d'analyse générale, correspondant à une manière de voir le monde » (Berland et Joannidès, 2008).

**Tableau 11 : Caractéristiques des systèmes de contrôle (adapté de Simons, 1995a, p. 178-180; p. 33-170 ; 1994, p. 172)**

Caractéristiques	Systèmes de valeurs	Systèmes de contraintes	Systèmes de contrôle diagnostique	Systèmes de contrôle interactif
Nature des systèmes	Ils explicitent un ensemble de croyances qui définissent les valeurs fondamentales, le but et la direction de l'organisation ; ils incluent la manière dont la valeur est créée, le niveau de performance désiré et les relations humaines souhaitées.	Ils indiquent des règles formelles, des limites et des interdits auxquels sont attachées des sanctions définies.	Ce sont des systèmes de rétroaction utilisés pour surveiller les sorties organisationnelles et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable.	Ce sont des systèmes de contrôle que les managers utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans la prise de décision des subordonnés.
Objectifs des systèmes	Ils fournissent un élan et des conseils pour rechercher des opportunités.	Ils permettent la créativité des individus tout en fixant des limites aux comportements opportunistes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ils permettent l'allocation effective des ressources.</li> <li>✓ Ils définissent les buts.</li> <li>✓ Ils fournissent la motivation.</li> <li>✓ Ils définissent les lignes directrices pour des actions correctives.</li> <li>✓ Ils permettent une évaluation <i>ex post</i>.</li> <li>✓ Ils minimisent l'attention des dirigeants.</li> </ul>	Ils permettent de faire converger l'attention organisationnelle sur les incertitudes stratégiques et provoquer l'émergence de nouvelles initiatives et stratégies.
Variables clés influençant la conception des systèmes	Les valeurs fondamentales.	Les risques à éviter.	Les variables critiques de performance (Les facteurs clés de succès).	Les incertitudes stratégiques.
Conditions d'utilisation	Ils s'utilisent lorsque : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les opportunités augmentent nettement,</li> <li>✓ les hauts dirigeants souhaitent changer l'orientation de la stratégie,</li> <li>✓ les hauts dirigeants souhaitent stimuler la main d'œuvre.</li> </ul>	Il existe deux types de systèmes de contraintes : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les limites dans la conduite des affaires qui sont utilisées lorsque les coûts de réputation sont élevés,</li> <li>✓ les limites stratégiques qui sont utilisées quand la recherche et les expérimentations excessives risquent d'absorber les ressources de l'entreprise.</li> </ul>	Ils s'utilisent lorsque : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les standards de performance peuvent être prévus,</li> <li>✓ les résultats peuvent être mesurés,</li> <li>✓ les informations rétroactives peuvent être utilisées pour influencer ou corriger les écarts par rapport aux normes,</li> <li>✓ le processus ou le résultat est une variable critique de performance (facteur clé de succès).</li> </ul>	Ils s'utilisent lorsque les incertitudes stratégiques pourraient menacer ou invalider la stratégie actuelle des dirigeants.

Partie 1 - Les enjeux théoriques du SME  
et la méthodologie de la recherche

Rôle des acteurs	Les dirigeants supérieurs définissent personnellement les valeurs de l'entreprise.	Les dirigeants supérieurs formulent ces limites stratégiques avec l'aide des experts (ex. avocats) et infligent personnellement des sanctions aux personnes qui ne les respectent pas.	Les dirigeants supérieurs fixent ou négocient les objectifs périodiquement, reçoivent les rapports d'écarts et suivent les écarts significatifs.	Les dirigeants supérieurs utilisent activement ces systèmes et attribuent subjectivement des récompenses en fonction des efforts réalisés.
	Le personnel spécialisé (comptables, auditeurs internes, contrôleurs de qualité, experts en technologie de l'information...) facilite la communication des documents sur lesquels se trouvent les valeurs fondamentales de l'entreprise, conduit des enquêtes pour mesurer la conscience des employés, organise des formations, etc.	Le personnel spécialisé définit les limites dans la conduite des affaires, communique à la fois les limites stratégiques et les limites dans la conduite des affaires, organise des formations sur les règles importantes, et contrôle la conformité.	Le personnel spécialisé maintient les systèmes, interprète les informations et prépare les rapports d'écarts.	Le personnel spécialisé agit en tant que facilitateur. Leurs missions consistent à récolter et compiler les données et faciliter le processus interactif.
Quelques exemples	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La « mission d'entreprise ».</li> <li>✓ La « vision d'entreprise ».</li> <li>✓ Le « credo d'entreprise ».</li> <li>✓ Les « déclarations d'intention » de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les codes de conduite des affaires.</li> <li>✓ Les systèmes de planification stratégique.</li> <li>✓ Les guides de procédures.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ces systèmes permettent de fixer les objectifs, mesurer les résultats et relier les récompenses à l'atteinte des objectifs.</li> <li>✓ Quelques exemples : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Budgets,</li> <li>○ <i>Profit Plan</i>,</li> <li>○ <i>Balanced Scorecard</i>.</li> </ul> </li> </ul>	Les dirigeants peuvent rendre tout système de contrôle interactif en : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurant que le système devienne un sujet important et récurrent de discussion avec les subordonnés,</li> <li>✓ s'assurant que le système fasse l'objet d'une attention régulière des responsables opérationnels à travers l'organisation,</li> <li>✓ participant à des réunions en face à face avec les subordonnés,</li> <li>✓ remettant en cause et en débattant continuellement des informations, hypothèses et plans d'action.</li> </ul>

2) Le second apport du cadre théorique de Simons (1990, 1991) se situe au niveau des relations entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel. En effet, comme nous l'avons vu *supra*, l'auteur propose un modèle explicatif de l'émergence de nouvelles stratégies qui met évidence le rôle clé de l'apprentissage organisationnel. Selon ce modèle, c'est le système de contrôle interactif qui déclenche l'apprentissage organisationnel. Etant donné que nous envisageons de montrer comment certains systèmes de contrôle du SME contribuent à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales, c'est donc la dimension de l'apprentissage organisationnel issue des travaux de Simons qui sera exploitée. Selon Dambrin et Löning (2008) « peu d'auteurs exploitent la perspective d'apprentissage à partir des travaux de Simons » (p. 31). Pourtant, comme le soulignent Benavent et De la Villarmois (2000), il est nécessaire d'affiner le lien entre le contrôle et l'apprentissage en associant des types d'apprentissage à des systèmes de contrôle particuliers. Notre objectif sera donc d'approfondir ce lien, à travers le cas des systèmes de contrôle du SME. Pour ce faire, nous allons identifier les systèmes de contrôle du SME susceptibles de favoriser des apprentissages organisationnels et, parmi eux, ceux qui provoquent des apprentissages en simple boucle (adaptatifs) ou en double boucle (génératifs).

La distinction « apprentissages en simple boucle/en double boucle » d'Argyris et Schön (1978) est systématiquement abordée lorsque la relation apprentissage et contrôle est évoquée (Bouquin, 1994 ; Simons, 1995a ; Kloot, 1997 ; Batac et Carrassus, 2005 ; Sponem, 2009). Bouquin (1994) nous explique que le contrôle peut être appréhendé comme un processus itératif d'essais/erreurs où l'apprentissage organisationnel revêt un aspect comportemental. Le changement de pratique apparaît ici après la détection de l'erreur et se symbolise par sa correction. Cette modification se manifeste alors sous deux formes : les moyens mis en œuvre dans l'atteinte des objectifs (apprentissage en simple boucle ou adaptatif) et la révision des objectifs eux-mêmes (apprentissage en double boucle ou génératif) (Batac et Carrassus, 2005).

Simons (1995a), quant à lui, est plus précis. Il associe des types de systèmes de contrôle aux niveaux d'apprentissage organisationnel définis par Argyris et Schön (1978). Pour l'auteur (1995a, p. 69, 106), les systèmes de contrôle diagnostique favorisent des apprentissages adaptatifs, car ils permettent de déclencher les actions correctives dans

l'atteinte des objectifs en vue du déploiement des stratégies intentionnelles, tandis que les systèmes de contrôle interactif produisent des apprentissages génératifs qui contribuent à l'émergence de nouvelles stratégies.

D'autres auteurs sont du même avis. Pour Benavent et De la Villarmois (2000), les systèmes de contrôle diagnostique ne fourniraient pas à l'organisation les moyens nécessaires pour s'adapter aux variations brutales de l'environnement externe ; tandis que les systèmes de contrôle interactif servent à la découverte d'éléments nouveaux, majeurs à caractère exceptionnel, susceptibles d'induire des ruptures stratégiques. Batac et Carassus (2005) pensent également que les modifications apportées par les systèmes de contrôle diagnostique ne portent que sur les moyens mis en œuvre dans l'atteinte des objectifs tandis que les systèmes de contrôle interactif conduisent à la révision des objectifs eux-mêmes. Kloot (1997) a montré aussi que les systèmes de contrôle utilisés de manière interactive permettent des apprentissages génératifs. Enfin, Sponem (2009) considère que les systèmes de contrôle diagnostique s'appuient sur un contrôle par *feedback* qui provoque un apprentissage adaptatif, contrairement aux systèmes de contrôle interactif qui mettent l'accent sur un processus de *feedforward* impliquant un apprentissage génératif. Dans le premier cas, les modalités d'apprentissage se limitent à l'expérience et la correction par essai-erreur et dans le second cas, à la simulation, la modélisation, la discussion et la confrontation.

Cependant, comme le soulignent Batac et Carassus (2005, 2008), il est difficile d'observer des apprentissages génératifs qui sont par définition rares, même sur une période d'observation de plusieurs années. Alors, pour décrire les apprentissages organisationnels observés, nous allons utiliser les travaux d'Huber sur le processus d'apprentissage ; en effet, ceux-ci constituent une référence dans le domaine de recherche, encore peu exploré, des interactions entre le contrôle et l'apprentissage organisationnel (Kloot, 1997 ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2005, 2008).

Huber (1991, p. 90) décrit le processus d'apprentissage à travers quatre phases : acquisition de connaissances, distribution (ou diffusion) de l'information, interprétation de l'information et mémorisation (ou mémoire organisationnelle). Pour l'auteur, l'acquisition de connaissances peut s'opérer de diverses manières : les apprentissages

peuvent être issus des connaissances passées (*Congenital learning*), de l'expérience résultant d'efforts non-intentionnels ou d'expérimentations (*Experiential learning*), de l'imitation (*Vicarious learning*), de l'arrivée de nouveaux individus dans l'organisation par embauche ou fusion d'entreprises (*Grafting*), ou encore de la recherche (*Searching / Noticing*). Toujours selon l'auteur, la phase de distribution de l'information comme le processus par lequel les informations provenant de diverses sources sont partagées et conduisent à de nouvelles informations ou compréhensions. Ici, l'information acquise par chaque membre d'une même unité est mise en commun avant de remonter ou d'être diffusée à d'autres unités ou départements de l'organisation. La phase d'interprétation est le processus qui donne du sens à l'information. Lors de la phase d'interprétation, les individus par le langage cherchent à comprendre et à expliquer les événements. Cette phase entraîne un apprentissage si les interprétations sont partagées, si les échanges permanents entre les membres permettent d'obtenir une analyse commune des faits. Enfin, la phase de mémorisation de l'information consiste à stocker la connaissance dans la mémoire organisationnelle (par exemple dans des bases de données) pour une utilisation ultérieure. Les phases d'apprentissage d'Huber (1990) rappellent la spirale du savoir de Nonaka et Takeuchi (1995), selon laquelle la création de la connaissance se déroule en quatre activités continues : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

En définitive, dans le cadre de cette thèse, les relations entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel seront analysées à partir des travaux de Simons (1990, 1991), et le concept d'apprentissage organisationnel sera décrit à travers les phases d'apprentissage d'Huber (1991) et les niveaux d'apprentissages d'Argyris et Schön (1978). Tous les concepts mobilisés sont représentés dans le tableau ci-après :

**Tableau 12 : Concepts mobilisés pour l'analyse des relations systèmes de contrôle/apprentissage organisationnel**

Types de contrôle (Simons, 1995)	Phases d'apprentissage (Huber, 1991)	Niveaux d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978)	Impacts sur la stratégie
Contrôle diagnostique.	Acquisition de la connaissance. Diffusion de l'information. Interprétation de l'information.	Apprentissage en simple boucle (ou adaptatif).	Pas de remise en cause de la stratégie intentionnelle ou des objectifs initiaux de l'entreprise. Modification des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Correction des écarts pour atteindre les objectifs fixés.
Contrôle interactif.	Mémorisation organisationnelle.	Apprentissage en double boucle (ou génératif).	Remise en cause de la stratégie intentionnelle ou des objectifs initialement fixés. Emergence de nouvelles stratégies ou nouveaux objectifs.

## Conclusion

Ce chapitre avait pour but de présenter les deux cadres théoriques qui nous serviront de fil conducteur pour notre recherche : la théorie néo-institutionnelle des organisations et le cadre théorique de Simons (Simons, 1987, 1990, 1991, 1994, 1995a,b, 2000, 2005).

Le cadre théorique néo-institutionnel est mobilisé pour nous éclairer sur les motivations à l'origine de l'adoption du SME et sur le processus de déclinaison de la stratégie environnementale. Tout d'abord, les travaux de DiMaggio et Powell (1983, 1991) vont nous permettre de préciser les pressions exercées par l'environnement institutionnel sur les entreprises. Ensuite, les travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) nous permettront d'analyser le processus de déclinaison de la stratégie environnementale depuis la diffusion des idéaux verts de la société jusqu'à leur intériorisation par les acteurs *via* les techniques de contrôle du SME.

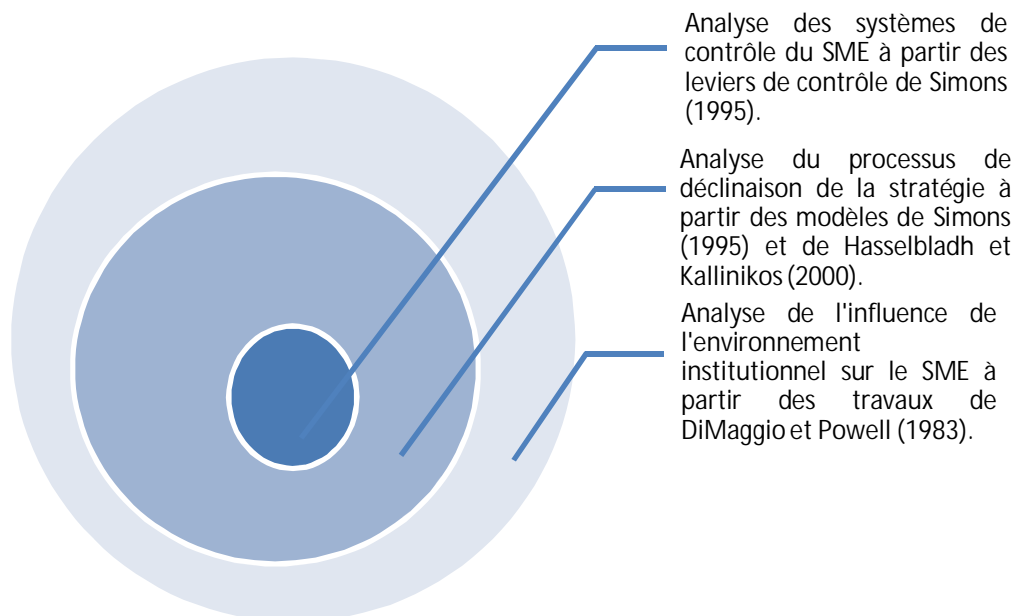
Le cadre théorique de Simons (1995a) est utilisé pour mettre en évidence les systèmes de contrôle contenus dans le SME et préciser leur rôle dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales. Pour analyser les systèmes de contrôle du SME, nous utiliserons les concepts de leviers de contrôle de Simons (1995a) : les systèmes de valeurs, les systèmes de contraintes, les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif. Pour examiner les mécanismes d'émergence des stratégies environnementales, c'est la perspective de l'apprentissage organisationnel issue des travaux de Simons (1995a) qui servira de repère dans notre analyse. Nous étudierons la typologie des relations systèmes de contrôle et types d'apprentissage évoquée par l'auteur (systèmes de contrôle interactif et apprentissage en double boucle d'une part et systèmes de contrôle diagnostique et apprentissage en simple boucle d'autre part) à l'aune de nos observations empiriques pour voir dans quelle mesure elle s'applique ou non dans notre étude.

Il existe des similarités entre ces deux cadres théoriques. En effet, les concepts de discours et de techniques de contrôle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) correspondent en partie aux leviers de contrôle de Simons (1995a). En effet selon Hasselbladh et Kallinikos (2000), les « discours » sont matérialisés sous une forme écrite et traduisent le sens des idéaux. Simons (1995a) décrit des discours lorsqu'il parle des déclarations de mission d'entreprise, de vision, de crédo, des codes de conduites, des procédures, etc. Or ces éléments représentent les



systèmes de valeurs et de contraintes, c'est-à-dire les deux premiers leviers de contrôle. Les techniques de contrôle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) correspondent aussi aux systèmes de contrôle de Simons (1995a). Les premiers auteurs définissent les techniques de contrôle comme des « systèmes de mesure et de documentations élaborés pour contrôler les actions et leurs résultats » ; ces techniques incluent les budgets, les tableaux de bord qui sont décrits par Simons (1995a) comme des systèmes de contrôle diagnostique ou interactif. En définitive, les quatre leviers de contrôle de Simons (1995a) sont des formes spécifiques de discours et de techniques de contrôle dont le but serait de contrôler la stratégie d'une entreprise. On pourrait aussi utiliser ces leviers pour expliquer le processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Ainsi, la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle peut être vue comme la déclinaison des idéaux en systèmes de valeurs et de contraintes puis en systèmes de contrôle diagnostique et interactif. Les liens entre ces deux cadres théoriques seront davantage mis en évidence à partir des données empiriques. En définitive, on pourrait représenter les cadres théoriques mobilisés par la figure ci-dessous et selon trois niveaux :

**Figure 16 : Cadres théoriques mobilisés (Simons, 1995a ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000 ; DiMaggio et Powell, 1983)**



## Chapitre 3 - Une méthodologie de recherche en trois temps : étude exploratoire, étude de cas multi-sites, étude de cas intra-site

### Introduction

Ce chapitre présente notre méthodologie de recherche, c'est-à-dire la démarche générale structurée qui permet d'étudier le thème de recherche (Hlady Rispal, 2002). Dans ce chapitre, nous allons préciser les modalités d'acquisition de la connaissance, l'itinéraire de la recherche ainsi que les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse des données, etc. A chacune de ces étapes, nous présenterons les outils mobilisés « qui sont des modes d'investigation et des procédés d'analyse » (Thiétart et *al.*, 2003). Avant de nous intéresser aux méthodes, instruments de collecte et d'analyse des données, il convient de préciser clairement notre choix méthodologique. Dans le cadre de cette thèse, l'objet de recherche ainsi que les cadres théoriques mobilisés ont nécessité une méthodologie qualitative pour assurer la validité scientifique de l'étude. Le choix d'une méthodologie qualitative s'explique par le caractère intensif de la recherche : il s'agit pour nous de « comprendre un phénomène en interaction avec le sujet, de comprendre l'objet étudié dans son contexte, dans son idiosyncrasie [que] de chercher à généraliser [statistiquement]<sup>44</sup> le phénomène observé [selon] des lois scientifiques fondamentales, universelles. » (Hlady Rispal, 2002, p. 28). Ce choix méthodologique est également lié à notre positionnement épistémologique.

En effet, « tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 13). Il existe trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de l'organisation : le positivisme (dont le but est d'expliquer la réalité), l'interprétativisme (dont l'objectif est avant tout de comprendre la réalité) et le constructivisme (dont le projet est essentiellement de construire la réalité). L'objectif de notre recherche étant de comprendre l'utilisation du SME à l'intérieur des entreprises, notre approche peut être qualifiée d'interprétativiste, car celle-ci permet de saisir les significations que les gens (les acteurs de l'entreprise) attachent à la réalité sociale (au SME), leurs

---

<sup>44</sup> La méthodologie qualitative ne relève pas d'une généralisation statistique (inférence inductive d'un échantillon à l'ensemble de la population observée) mais d'une généralisation analytique (généraliser les faits observés à une théorie) (David, 2004, p. 11).

motivations et intentions. Ici, ce sont les acteurs qui sont au centre du dispositif pour donner un sens au système étudié. Cette approche épistémologique concorde avec l'explication de la démarche générale de notre recherche, qui consiste à interpréter le sens que les acteurs donnent à l'utilisation de leur SME dans la déclinaison des stratégies environnementales. La méthodologie et la posture épistémologique étant définies, nous pouvons à présent nous intéresser aux méthodes de recherche.

La recherche qualitative peut être conduite de plusieurs manières possibles.<sup>45</sup> Comme stratégie de recherche, nous avons opté pour des études de cas qualitatives inspirées de la *Grounded Theory*, la théorie enracinée dans les faits de Glaser et Strauss (1967). Il s'agit en fait, pour reprendre l'expression de Berland et Joannidès (2008), d'une combinaison de la *Grounded Theory* avec des cadres théoriques préexistants (par exemple, celui de Simons, 1995a) pour donner un sens au phénomène observé, puisqu'il est impossible d'appréhender un terrain sans préjugés théoriques (Strauss et Corbin, 1998). Dans ce contexte, la *grounded theory* peut être considérée comme une démarche abductive (David, 2000). Nous entendons par étude de cas « une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » Yin (1990, p. 17). Le choix de l'étude de cas, en tant que stratégie de recherche, se justifie par la complexité du problème à étudier. En effet, la complexité de notre objet de recherche (les relations entre le contrôle et la stratégie) nous a conduits à renoncer à une méthodologie fondée sur le test de relations binaires et à opter pour une démarche qualitative. Il convient alors de chercher à comprendre les processus à partir d'études de cas, pas seulement à photographier des configurations (Bouquin, 2000, p.7). Ainsi, dans le cadre de cette thèse, l'étude de cas constitue une stratégie de recherche à part entière et vise essentiellement à générer des propositions théoriques.

L'étude de cas admet une diversité d'applications possibles. Le chercheur a le choix entre l'étude de cas unique et l'étude de cas multiples. Ce choix détermine la structuration de la recherche, la procédure de collecte et d'analyse des données (Hlady Rispal, 2002). Notre

---

<sup>45</sup> La recherche qualitative recouvre une pluralité d'études possibles : des études cliniques, d'action-intervention, de phénoménologiques, d'ethnométhodologiques, d'ethnographiques, d'analyse de contenu ou longitudinales et fondées sur les données (la *Grounded theory*). Notre propos n'est pas de décrire toutes ces études, nous axons notre présentation sur la méthode retenue dans le cadre de cette thèse : l'étude de cas. Le lecteur intéressé par ces différentes méthodes peut se reporter à l'ouvrage « La méthode des cas. Application à la recherche en gestion » de Hlady Rispal (2002, p.40-43).

recherche a nécessité l'adoption de ces deux types de méthodes dans le but d'obtenir une multiangulation : une première étude multi-sites a été réalisée pour analyser l'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales de différentes entreprises ; puis une seconde étude de cas unique a été menée pour examiner en profondeur un aspect précis de la recherche (l'émergence de nouvelles stratégies environnementales). Mais pour accéder à notre terrain de recherche et réaliser ces deux études de cas, nous avons participé à une étude exploratoire pour le compte d'une organisation professionnelle : l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières de l'Ordre des Experts-Comptables. L'étude exploratoire constitue la clé de l'accès à notre terrain de recherche, car elle nous a permis de rencontrer les entreprises qui nous intéressaient dans le cadre de cette recherche. Notre participation à cette étude exploratoire nous a donc permis de constituer l'échantillon qualitatif sur lequel repose les études de cas.

Nous exposerons dans les sections suivantes les trois méthodes de recherche utilisées, l'étude exploratoire (section 1), l'étude de cas multi-sites (section 2) et l'étude de cas intra-site (section 3), qui nous ont permis de comprendre les perceptions et intentions des acteurs des entreprises lorsqu'ils utilisent leur SME.

## Section 1: L'étude exploratoire comme stratégie d'accès au terrain

Notre démarche qualitative a débuté par une participation active à une étude exploratoire pour le compte d'une organisation professionnelle, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières de l'Ordre des Experts-Comptables. Notre participation à cette étude a constitué la clé d'accès à notre terrain de recherche, car elle nous a permis de constituer l'échantillon qualitatif dont dépendent les études de cas. En effet, cette immersion dans le milieu des professionnels avait essentiellement pour but de sélectionner les « bons cas » (Miles et Huberman, 2003, p. 60) pour notre recherche, à partir de critères précis. Dans cette section, nous présenterons brièvement les travaux réalisés pour le compte de cette organisation (mais ces travaux ne constituent pas l'objet de notre recherche doctorale), puis nous expliquerons notre méthode d'échantillonnage qualitatif.

### I. Les travaux réalisés au sein de l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables

L'étude exploratoire à laquelle nous avons participé portait sur les bonnes pratiques des entreprises en matière de développement durable. Pour réaliser cette étude, un groupe de travail a été constitué et son objectif était de créer un outil de gestion permettant de mesurer les performances des entreprises dans le domaine du développement durable et de communiquer ces performances aux parties prenantes. Dans ce paragraphe, nous allons présenter succinctement l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables, puis nous décrirons notre mission dans le cadre de cette étude exploratoire.

L'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières est une initiative de l'Ordre des Experts-Comptables. Cette organisation rassemble des professionnels de la comptabilité, de l'audit, de la gestion et de la finance. Lancée le 15 septembre 2004 sous l'égide du Ministère de l'Economie et des Finances, l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières a pour mission de développer les compétences des professionnels par l'échange d'expériences, la production doctrinale et technique et la diffusion des savoirs, en France et à l'étranger. En 2005, l'Académie a créé un groupe de travail pluridisciplinaire pour mener une réflexion sur le thème du développement durable.

En collaboration avec l'IAE de Poitiers, l'Académie recherchait un doctorant pour coordonner les travaux de ce futur groupe de recherche. Après avoir postulé, notre candidature a été retenue et notre mission consistait à coordonner les recherches de ce groupe de travail et à élaborer un outil de mesure de la performance des entreprises. Cet outil avait pour objectif de mesurer les résultats des différentes actions engagées par les entreprises en matière de développement durable et de communiquer ces résultats à leurs parties prenantes.

Notre mission en tant que coordinatrice au sein du « Groupe de travail Développement Durable » de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières s'est déroulée d'octobre 2005 à janvier 2007. Pour réaliser notre mission, nous avons animé 3 réunions de 2 heures avec l'ensemble des participants (chercheurs, experts-comptables, responsables environnement, associations, ...) et 10 réunions de 3 heures en comité réduit (avec le président du groupe de travail et la chargée de mission de l'Académie). Ces réunions se sont déroulées sur une période de 16 mois avec des échanges réguliers par mail entre deux réunions. Notre méthodologie de recherche a été de définir un échantillon de 10 grandes entreprises affichant clairement leur politique en matière de développement durable et ayant reçu des récompenses<sup>46</sup> pour la qualité de leur rapport développement durable. Ensuite, nous avons collecté des données primaires directement par entretiens<sup>47</sup> auprès des responsables développement durable des entreprises sélectionnées. Et nous avons aussi collecté des données secondaires (rapports développement durable, lignes directrices de la GRI, loi NRE<sup>48</sup>, etc.). Nous avons conçu un premier tableau de bord, à partir de ces données, qui a été testé auprès des membres du groupe de travail. Un débat important autour des indicateurs, lors des réunions, a permis d'améliorer le tableau de bord. D'autres recherches approfondies ont été menées pour compléter et mieux définir les indicateurs. Le tableau de bord a ensuite été validé par les participants du groupe de travail avant sa publication. Les résultats de cette recherche sont présentés dans un cahier de l'Académie intitulé : « Les PME et le développement durable : Comment mesurer la performance des entreprises en matière de développement durable ? » (cf. CD-ROM).

---

<sup>46</sup> Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a entrepris depuis 2000 l'organisation d'un trophée national qui récompense la qualité de l'information environnementale et sociale publiée dans les rapports des entreprises françaises.

<sup>47</sup> Les entretiens réalisés dans le cadre du groupe de travail étant confidentiels, nous ne sommes pas en mesure de les fournir dans cette thèse.

<sup>48</sup> La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001, dans son article 116, oblige les sociétés cotées sur un marché réglementé français à publier des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

Notre collaboration à cette recherche nous a permis d'observer les entreprises étudiées, de comprendre leurs attentes en matière d'environnement et de découvrir l'importance du SME pour ces entreprises. En effet, les propositions du groupe de travail préconisaient la mise en place d'un SME certifié ISO 14001 comme moyen efficace pour mesurer et limiter les impacts de l'activité des entreprises et éventuellement de mettre en œuvre un plan d'action pour réparer des dégâts existants (*cf.* CD-ROM).

Notre participation nous a surtout permis de constituer notre échantillon qualitatif en rencontrant des dirigeants d'entreprises et des professionnels dans le domaine de l'environnement (experts, responsables environnement, chercheurs,...). Au cours des réunions à l'Académie, certains membres du groupe de travail se sont révélés être des informateurs clés, car ils nous ont permis d'identifier des entreprises susceptibles de constituer de « bons cas », c'est-à-dire riches en informations sur le fonctionnement du SME. L'un de ces informateurs clés nous a invités à participer à un séminaire du CHEED<sup>49</sup> sur la responsabilité sociale et environnementale. Séminaire au cours duquel nous avons présenté nos recherches doctorales afin d'obtenir d'autres contacts d'entreprises. Cette rencontre fut très importante, car elle nous a permis de compléter notre échantillon théorique.

Globalement, notre participation au groupe de travail de l'Académie et au séminaire du CHEED a constitué la clé de l'accès aux données, car elle nous a offert l'opportunité de nous faire connaître, de construire une relation de confiance avec les entreprises et enfin de constituer un échantillon théorique pour notre étude de cas multi-sites.

## II. La constitution de notre échantillon qualitatif

Il existe plusieurs méthodes de sélection d'un échantillon. Ces méthodes peuvent être regroupées en quatre catégories : échantillon probabiliste, par choix raisonné, par quotas et de convenance (Royer et Zarlowski, 1999). L'échantillon probabiliste repose sur la sélection des éléments de l'échantillon par une procédure aléatoire, c'est-à-dire que le choix d'un élément est indépendant du choix des autres éléments. Le but est de généraliser, sur la base de propriétés mathématiques, les résultats obtenus sur l'échantillon étudié à la population, dont il est issu (inférence statistique). Contrairement à l'échantillon probabiliste, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, l'échantillon par choix raisonné repose

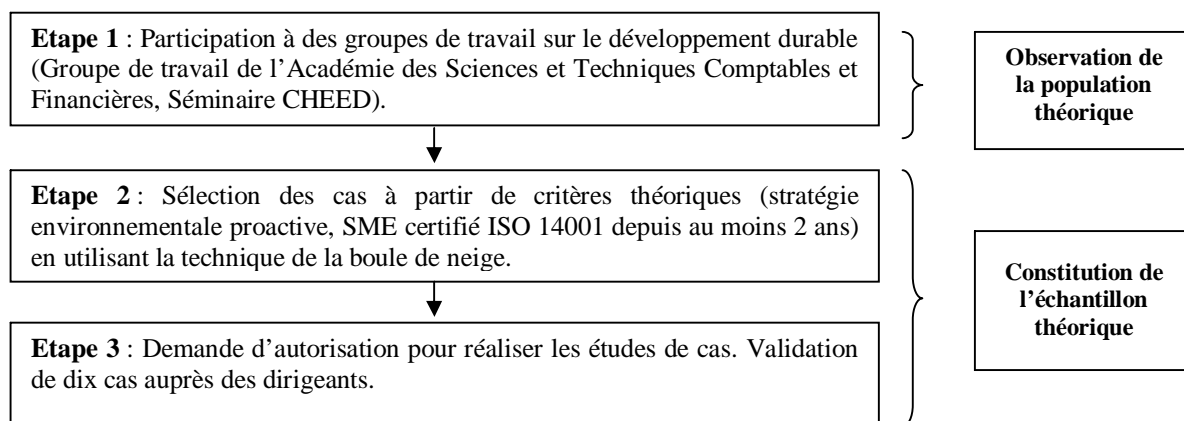
---

<sup>49</sup> CHEED : Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du Développement Durable.

fondamentalement sur le jugement. La constitution de ce type d'échantillon s'effectue selon des critères théoriques fixés par le chercheur. Les résultats obtenus peuvent se prêter à une généralisation de type analytique (inférence théorique). Le troisième type d'échantillon est l'échantillon par quotas qui permet d'obtenir une certaine représentativité de la population étudiée. Les échantillons de convenance sont sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se sont présentées au chercheur, sans aucun critère de choix théorique. Selon Royer et Zarlowski (1999), ce mode de sélection ne permet en aucun cas une inférence statistique et ne garantit pas non plus la possibilité d'une inférence théorique.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé par choix raisonné pour constituer l'échantillon qualitatif en utilisant des critères théoriques précis. Ainsi, notre étude de cas multi-sites repose sur un échantillonnage théorique (Hlady Rispal, 2002), ce qui signifie que contrairement aux méthodes d'échantillonnage probabiliste, la constitution par choix raisonné (critères théoriques) ne nécessite ni procédure particulière, ni base de sondage. Avec cette stratégie d'échantillonnage, nous avons utilisé la technique de la boule de neige (Royer et Zarlowski, 1999). Ainsi, la constitution de notre échantillon théorique s'est faite à partir de critères théoriques, sur la base d'une bonne connaissance de la population étudiée, et de l'utilisation de la technique de la boule de neige. Le processus de sélection des cas est représenté ci-dessous :

**Figure 17 : Processus de l'échantillonnage théorique**



#### A. Les critères de sélection de l'échantillon qualitatif

Nous avons sélectionné les entreprises de notre échantillon selon trois critères (le critère de proactivité de la stratégie environnementale, la certification ISO 14001 du SME, la date de certification) afin d'obtenir une représentativité théorique, c'est-à-dire une homogénéité des



cas du point de vue de la question de recherche. En effet, l'homogénéité des cas est un critère important, car il favorise la mise en évidence de relations, voire la construction d'une théorie (Royer et Zarlowski, 1999).

Nous avons également respecté les autres critères d'échantillonnage théorique indispensables, selon Hlady Rispal (2002, p. 82), pour des études de cas multi-sites à visée de génération théorique. Il s'agit du critère de variété (les entreprises sélectionnées sont de secteurs d'activités très diversifiés et de tailles différentes) et du critère de potentiel de découverte (les entreprises sélectionnées sont riches en données sur le phénomène étudié, car elles ont été sélectionnées à partir d'une bonne connaissance de la population théorique grâce à notre participation au groupe de travail sur le développement durable ; et les acteurs rencontrés ont accepté notre démarche d'investigation en profondeur). Le critère d'équilibre n'est pas vraiment respecté (certaines entreprises sont du même secteur d'activités), mais ce critère n'est pas l'essentiel, comme l'ont d'ailleurs rappelé Stake (1994) et Hlady Rispal (2002). Les trois critères de représentativité théorique sont présentés ci-dessous.

### **1. Le critère de proactivité de la stratégie environnementale**

Nous avons vu qu'il existait plusieurs typologies en matière de stratégie environnementale, mais qu'en général elles varient selon un *continuum* allant d'une entreprise passive à une entreprise proactive. Les entreprises retenues dans notre échantillon se caractérisent par leur attitude plutôt proactive en matière d'environnement, car elles vont au-delà des réglementations environnementales et intègrent l'environnement écologique comme un facteur clé de succès de leur stratégie (Gendron, 2004 ; Marquet-Pondeville, 2003). En effet, ces entreprises se sont engagées dans une démarche environnementale bien avant les contraintes réglementaires de la Loi NRE de 2001. Elles ont intégré l'environnement naturel comme une préoccupation majeure dans leur stratégie et dans leur culture organisationnelle, elles ont modifié leur processus de production et réaménagé leur structure organisationnelle en créant une fonction environnement et en adoptant un SME selon le référentiel ISO 14001. Et avant la mise en place de ce système de management, certaines entreprises avaient déjà intégré d'autres programmes environnementaux dans les années 1990, tel que le *Responsible Care* de l'industrie chimique mondiale. D'autres entreprises avaient anticipé les besoins de leurs clients en leur proposant des produits plus respectueux de l'environnement et en se positionnant comme *leaders* sur ce nouveau type de marché. Aujourd'hui, ces entreprises

veulent être exemplaires dans le domaine environnemental et devenir une référence pour les autres entreprises de leur secteur d'activité.

Bien que les entreprises retenues dans le cadre de cette recherche aient une attitude proactive en matière d'environnement, il est possible de les distinguer à partir de la typologie des stratégies environnementales de Gendron (2004)<sup>50</sup> : certaines d'entre elles possèdent une stratégie de *leadership* tandis que d'autres disposent d'une stratégie écologique. Ces deux types de stratégies proactives se différencient essentiellement au niveau de la mission de l'entreprise. Même si les entreprises de type *leadership* s'avèrent proactives en matière d'environnement en faisant référence dans leurs missions à l'excellence environnementale, elles poursuivent des buts économiques et financiers traditionnels. Tandis que les entreprises de type écologique inscrivent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et les enjeux du développement durable.

Le critère de proactivité est un critère de sélection important et a été retenu dans le cadre de cette étude car selon Marquet-Pondeville (2003), une stratégie proactive favoriserait l'utilisation de systèmes de contrôle interactif (au sens de Simons). L'auteur arrive à cette conclusion suite à une étude de cas qu'elle a réalisée sur une entreprise manufacturière belge. Elle a constaté que l'évolution de la stratégie de cette entreprise, d'une stratégie de conformité vers une stratégie proactive, a entraîné le développement de systèmes de contrôle interactif (des échanges réguliers autour des préoccupations environnementales). Rappelons aussi que les travaux de Simons (1995a) suggèrent que le contrôle, dans sa cohérence avec la stratégie, joue des rôles différents, soit il éclaire les choix stratégiques (rôle interactif), soit il veille à la conformité (rôle diagnostique). Donc pour analyser le rôle interactif des systèmes de contrôle du SME, il était nécessaire de sélectionner des entreprises disposant d'une stratégie proactive dans le domaine environnemental.

## **2. Le critère de certification ISO 14001**

Plusieurs normes environnementales favorisent la mise en œuvre du SME. Parmi celles-ci, la norme ISO 14001 et la directive EMAS représentent les deux principaux référentiels. Bien que la directive EMAS soit reconnue au niveau européen, nous avons choisi de sélectionner uniquement les entreprises certifiées ISO 14001, parce qu'il existe en France très peu

---

<sup>50</sup> La typologie de Gendron (2004) a déjà été présentée dans cette thèse, voir chapitre 1 de la thèse.

d'entreprises enregistrées EMAS. L'étude de Glachant et *al.* (2004), réalisée auprès de 270 établissements industriels français, montre que les SME sont très souvent certifiés ISO 14001 (84%) et beaucoup plus rarement homologués EMAS (4,5%). Selon Peglau (2007)<sup>51</sup>, le nombre de sites certifiés ISO 14001 en janvier 2006 s'élevait à 103 583 (dont 2089 en France) contre seulement 3202 sites enregistrés EMAS (dont 17 en France).

La Commission européenne estime à 3470 (dont 17 en France) le nombre d'établissements enregistrés EMAS<sup>52</sup> fin décembre 2006. Nous avons vu dans le premier chapitre de cette thèse que les normes ISO et EMAS n'exigent pas la même démarche pour la mise en œuvre du SME. Il existe quelques différences, notamment en ce qui concerne l'analyse environnementale initiale, l'amélioration des performances environnementales et la publication des informations au public. Compte tenu de ces différences, il convient de ne retenir qu'une seule norme dans l'étude afin d'éviter de biaiser notre analyse par des différences existant dans la définition même des démarches initiales. Etant donné le nombre limité d'entreprises enregistrées EMAS en France (17 en janvier 2006), nous avons décidé de ne retenir que les entreprises certifiées ISO 14001 (2089 en janvier 2006).

En définitive, notre échantillon se compose exclusivement d'entreprises françaises certifiées ISO 14001, quel que soit leur secteur d'activité, mais ayant participé aux groupes de travail de l'Académie des Sciences Comptables et Financières et du CHEED.

### **3. La date de la certification ISO 14001**

Parmi les entreprises rencontrées lors de notre participation aux groupes de travail, nous avons sollicité des entretiens auprès des responsables environnement ou des dirigeants dont les entreprises étaient certifiées ISO 14001 depuis quelques années. Nous n'avons retenu, dans notre échantillon, que les entreprises certifiées ISO 14001 depuis au moins deux ans afin de nous assurer que les informations recueillies lors des entretiens refléteront une expérience significative et non des jugements *a priori* sur les résultats du système. Les entreprises sélectionnées sont aussi caractérisées par leur attitude proactive vis-à-vis de l'environnement.

---

<sup>51</sup> Base de données sur ISO World : <http://www.ecology.or.jp/isoworld/english/analy14k.htm>.

<sup>52</sup> Source officielle : Commission européenne, décembre 2006  
[http://ec.europa.eu/environment/emas/about/participate/sites\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/about/participate/sites_en.htm)

## B. La technique de sélection

Pour constituer notre échantillon, nous avons utilisé la technique de la boule de neige (Royer et Zarlowski, 1999, p. 196 ; Miles et Huberman, 2003, p. 60) pendant toute la durée de nos travaux à l'Académie. Cette technique consistait à repérer parmi les membres du groupe de travail ceux dont les entreprises répondaient à nos critères (*i.e.* les entreprises certifiées ISO 14001 depuis au moins 2 ans et possédant une stratégie environnementale plutôt proactive) ou des personnes clés qui connaissaient des entreprises conformes à nos critères de sélection. Ensuite, à leur demander d'en désigner d'autres qui correspondraient aux critères retenus, et ainsi de suite, jusqu'à constituer totalement notre échantillon. Voici quelques exemples de propos recueillis lors de ces rencontres<sup>53</sup> :

« Si vous souhaitez rencontrer des experts ou des responsables développement durable, je vous invite à assister à l'une de nos réunions sur la responsabilité sociale. Nos séminaires sont organisés pour répondre aux exigences des hauts responsables et leur permettent de se retrouver entre pairs afin de bénéficier de l'éclairage des meilleurs experts sur des thématiques telles que l'éthique, l'environnement, la RSE (...). Ce sera l'occasion de vous faire connaître et de prendre des contacts (...). » Professeur à l'ESCE de Paris, Groupe de travail de l'Académie.

« Les membres de notre association, des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs et des collectivités, se sont engagés à mettre en place une gestion environnementale formalisée et élaborer un code des bonnes pratiques environnementales. Plusieurs d'entre elles ont une expérience très riche dans ce domaine dont elles font bénéficier les autres (...). Je peux vous conseiller de solliciter M. X de l'entreprise Y. Son entreprise est certifiée depuis 2002 et en 10 ans, elle a mis en place des produits éco-conçus qui préservent l'environnement et protègent la santé des utilisateurs, a créé une direction QSE, a développé une culture environnementale forte avec un programme important de sensibilisation interne (...). » Expert environnement/Chargé de missions d'une association de défense de l'environnement, Séminaire du CHEED.

« Notre groupe a construit son propre système de management couvrant simultanément la sécurité, le respect de l'environnement et le risque industriel. Cependant, certaines de nos filiales ou entités, ont mis en place une véritable démarche SME certifiée ISO 14001 de façon volontaire et autonome. Je peux vous communiquer les coordonnées des personnes concernées en France (...). Vous pouvez les joindre de ma part. » Coordinateur environnement groupe/Direction maîtrise des risques d'un groupe chimique, Séminaire du CHEED.

« Notre politique environnement est résolument proactive. Nous avons créé une direction environnement depuis 1994, nous nous sommes engagés dans une charte environnement, nous présidons le conseil d'administration de l'association Z et nous sommes également membres de plusieurs associations de protection de l'environnement (...). Nous préconisons la mise en place de systèmes de management environnemental pour l'ensemble de nos sociétés, mais chacune a le choix, par la suite, de les faire certifier ou non (...). Voici les coordonnées de quelques correspondants environnement que vous pourrez contacter de ma part (...). » Directrice de l'environnement d'un groupe de parfums et cosmétiques, Groupe de travail de l'Académie.

---

<sup>53</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom des personnes rencontrées lors de ces échanges ne sera pas divulgué.

Cette technique nous a donc permis d'identifier les « bons cas » grâce à nos informateurs clés qui connaissaient d'autres personnes qui à leur tour connaissaient des cas riches en information.

### C. La taille de l'échantillon

Finalement, notre étude s'est limitée à 10 entreprises respectant nos critères de sélection, car nous étions arrivés à saturation théorique (au sens de Glaser et Strauss, 1967). Il n'y avait plus de nouveau cas fondamentalement différent de ceux qui avaient été retenus. Yin (1990) préconise d'arrêter la réplication successive, lorsque aucun résultat nouveau n'apparaît après analyse des données. De plus, les exemples de recherche fournis par l'auteur n'excèdent pas les douze cas (Hlady Rispal, 2002, p. 87).

Par ailleurs, à 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 venons de voir.

Il s'agirait plutôt d'une généralisation analytique (généralisation des faits observés à une théorie) que statistique. Enfin, la taille de l'échantillon ainsi définie nous a permis de mener notre recherche multi-sites dans la période prévue. Dans la section suivante, nous présentons les méthodes de collecte et d'analyse de données retenues pour réaliser notre étude de cas multi-sites.

## Section 2 : L'étude de cas multi-sites comme stratégie de recherche

Dans cette recherche, l'étude de cas multi-sites est envisagée comme une stratégie de recherche à part entière, donc mobilisée comme seule méthode de collecte et d'analyse des données. L'étude de cas repose donc sur deux étapes fondamentales : le recueil de données qualitatives et l'analyse de ces données selon une approche « quasi-qualitative », c'est-à-dire une analyse principalement qualitative complétée par une analyse statistique des données. En effet, la collecte de données qualitatives n'excluant pas une analyse fréquentielle et statistique des données (Hlady Rispal, 2002), nous avons opté pour une triangulation des méthodes d'analyse afin de limiter le risque de subjectivité. Notre collecte de données a été réalisée à partir d'observations, d'entretiens et de documents. Ensuite, les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique en suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003) et de Bardin (2007). Enfin, une analyse statistique a été effectuée en utilisant la méthode ALCESTE de Reinert (1998, 2003) pour limiter la subjectivité du codage « *in vivo* ». Les étapes de l'étude de cas seront présentées en trois paragraphes : le recueil des données qualitatives, l'analyse des données qualitatives et l'évaluation des critères de qualité de la recherche.

### I. Le recueil des données qualitatives

Le recueil des données est une étape fondamentale de la recherche, car il nous a permis de rassembler les données empiriques sur lesquelles nous avons fondé notre analyse. Les données collectées, dans l'étude multi-sites, proviennent des dix entreprises françaises de taille et de secteurs d'activités divers que nous avons sélectionnées dans notre échantillon qualitatif. La collecte des données auprès de ces entreprises a été réalisée à l'aide de différentes techniques : l'observation, l'entretien et l'accumulation de données écrites. Dans ce paragraphe, nous présenterons les entreprises sélectionnées et les méthodes de collecte de données.

#### A. Le profil des entreprises étudiées

Notre échantillon qualitatif est composé de dix cas ; l'identité de ces entreprises ne sera pas dévoilée pour des raisons de confidentialité. Nous les appellerons donc ici : AERO, BIO, CHIMISEP, CHIMISO, GIE, GPM, PNEU, PRESTA, ROUT et VIN. Ces entreprises

appartiennent à différents secteurs d'activité : aéronautique, commerce et distribution, chimie, plasturgie, services et agro-alimentaire. Leur taille varie de la grande multinationale cotée en bourse à la PME.

Nous présentons en annexe les dix entreprises de notre échantillon qualitatif en décrivant leur fonctionnement et leur stratégie en matière d'environnement. Nous indiquons pour chaque cas : les activités de l'entreprise, les principales actions réalisées dans le domaine environnemental, la structure organisationnelle en matière d'environnement et la communication environnementale (*cf.* Annexe 1).

Nous rappelons toutefois ici que ces entreprises ont des caractéristiques communes : leur attitude proactive dans le domaine environnemental, la certification ISO 14001 de leur SME et leur expérience dans ce domaine. La stratégie proactive (au sens de Gendron, 2004) de ces dix entreprises se manifeste par plusieurs éléments : l'adoption d'une démarche environnementale volontariste, la recherche de l'exemplarité dans le domaine environnemental, la stratégie de différenciation par des produits innovants respectueux de l'environnement, la mise en place d'une véritable fonction environnement, l'implantation et la certification de leurs SME et une forte communication environnementale. Bien que ces entreprises soient toutes proactives en matière d'environnement, il est cependant possible de les regrouper en deux catégories selon la typologie de Gendron (2004) : « les *leaders* » et les « écologiques ». Les premières considèrent l'environnement comme une préoccupation majeure mais n'en font pas leur cœur de métier contrairement aux écologiques qui, elles, ont axé leur mission et raison d'être sur la protection de l'environnement et cherchent à sensibiliser le public aux réalités environnementales.

Nous résumons les principales caractéristiques de ces entreprises dans le tableau suivant.

**Tableau 13 : Présentation de l'échantillon de l'étude multi-sites**

Entreprises	Secteurs d'activités	Effectif Chiffre d'affaires (Millions d'€) (2005)	Certification du SME <sup>54</sup>	Stratégies environnementales <sup>55</sup>
AERO (Groupe français)	Aéronautique (Services aéroportuaires)	Effectif : 7955 CA : 1920	Certifié ISO 14001 en 2001 par ECOPASS	Leadership
BIO (Groupe français)	Commerce et Distribution (Chaîne de magasins autour de la nature)	Effectif : 853 CA : 140,7	Certifié ISO 14001 en 2000 par ECOPASS	Ecologique
CHIMISEP (Filiale française)	Chimie (Production de spécialités chimiques)	Effectif : 600 CA : 210	Certifié ISO 14001 en 2001 par AFAQ	Leadership
CHIMISO (Filiale française)	Chimie et plastiques (Production de produits chimiques de base et de matières plastiques)	Effectif : 5000 CA : 1492	Certifié ISO 14001 en 2000 par AFAQ	Leadership
GIE (Branche d'activités d'un groupe français)	Chimie (Production de gaz industriels)	Effectif : 800 CA : 2744	Certifié ISO 14001 en 2000 par AFAQ	Leadership
GPM (Branche d'activités d'un groupe français)	Chimie (Production de gaz industriels, gaz purs et mélanges)	Effectif : 1990 CA : 4116	Certifié ISO 14001 en 2002 par AFAQ	Leadership
PNEU (Groupe français)	Plasturgie et caoutchouc (Production de pneumatiques)	Effectif : 30000 CA : 15590	Certifié ISO 14001 en 2002 par UTAC	Leadership
PRESTA (PME française)	Services (Conception et réalisation de prestations dans le domaine de l'environnement)	Effectif : 24 CA : 1,3	Certifié ISO 14001 en 2002 par BVQI	Ecologique
ROUT (Filiale française)	Chimie (Fabrication de matériel et de systèmes de signalisation routière)	Effectif : 350 CA : 42	Certifié ISO 14001 en 2002 par ECOPASS	Leadership
VIN (Filiale française)	Agroalimentaire (Vins et spiritueux)	Effectif : 500 CA : 235	Certifié ISO 14001 en 2004 par ECOPASS	Leadership

<sup>54</sup> Certaines entreprises disposant de plusieurs établissements certifiés ISO 14001, nous présentons uniquement les données de leur principal établissement (établissement interrogé).

<sup>55</sup> Pour définir la stratégie environnementale des entreprises, nous avons utilisé la typologie de Gendron (2004).



## B. La collecte des données

Après la sélection des cas, nous avons procédé au recueil des données. Cette étape fut capitale dans le processus de notre étude de cas, car elle nous a permis de rassembler le matériel empirique sur lequel s'est fondée notre analyse. Pour constituer notre base empirique, nous avons collecté des données de plusieurs natures : transcriptions d'entretiens, notes de terrain, données écrites. Ces données ont été obtenues grâce à des méthodes de collecte distinctes : entretiens, observations directes, analyses documentaires. Il s'agissait, pour nous, d'obtenir au final un recueil de données multi-angulé pour favoriser la validité interne de la recherche et éviter des erreurs d'analyse.

### 1. La collecte de données primaires

Nous avons recueilli nos données primaires directement sur le terrain par entretiens individuels et par observations au cours de ces entretiens.

#### a) L'entretien individuel comme technique de recueil des données

Selon Hlady Rispal (2002), le recours aux entretiens, individuels et répétés dans le temps notamment, est indispensable dans le cadre d'analyse de situations de gestion. Cette méthode fournit une information directe sur le phénomène étudié et permet l'examen du vécu et des interprétations des acteurs au regard d'un phénomène donné. L'entretien individuel est fondé sur la pratique d'un questionnement des acteurs avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis des acteurs (Baumard et *al*, 2007). Parmi les modes d'entretiens individuels possibles, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif sont les deux modes les plus utilisés en études de cas (Hlady Rispal, 2002). Dans l'entretien non directif, le chercheur n'intervient pas sur l'orientation des propos du sujet. Il se contente de définir un thème général et de faciliter le discours de la personne interrogée.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de procéder par entretien semi-directif pour éviter que le discours des interviewés ne s'éloigne du cœur de notre recherche. De plus, le but poursuivi étant de réaliser des comparaisons entre les différents sites, il nous semblait préférable d'aborder les mêmes thèmes lors de chaque entretien. Nous avons réalisé trois séries d'entretiens auprès de différents acteurs : (1) des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement ou développement durable, experts 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 dans les dix entreprises. Les dix premiers entretiens d'une durée moyenne de 1h30, réalisés avec les membres de la fonction environnement, avaient une visée exploratoire. Ils nous ont permis de comprendre les motivations à l'origine de l'adoption des SME, les étapes d'implantation de ces systèmes, leur fonctionnement actuel, les personnes impliquées dans ce fonctionnement et les résultats obtenus. L'analyse des données recueillies à travers les cadres théoriques que nous avons mobilisés nous a permis de donner un sens à nos observations empiriques et de définir de nouvelles orientations pour compléter notre recherche. Ainsi, nous avons complété cette première vague d'entretiens par une autre, mais cette fois-ci essentiellement avec les dirigeants opérationnels et hauts dirigeants. Ces entretiens ont duré en moyenne 45 minutes. Au final, nous avons procédé à des allers-retours entre le terrain et la théorie afin d'apporter une interprétation la plus complète possible des phénomènes observés.

Pour conduire ces entretiens, nous avons utilisé trois guides d'entretiens structurés autour de quelques thèmes préalablement définis (*cf.* Annexe 2). Nous avons complété ces guides, au cours des entretiens, par des « questions d'investigation » (au sens de Rubin et Rubin, 1995) destinées à clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander des exemples ou des preuves. Nous avons aussi utilisé des « questions d'implication » (*ibid.*), à la suite des réponses des interviewés aux questions principales, pour préciser une idée ou un concept. Tout au long des entretiens, nous évitions d'orienter le discours des personnes interrogées en induisant les réponses ou en donnant notre avis ou en portant des jugements de valeurs. Par contre, nous intervenions quand cela était nécessaire pour faciliter le discours et l'approfondissement des thèmes. Nous montrions ainsi que nous écoutions en répondant par des « oui », « d'accord », « je vois ». Il nous est arrivé de reformuler les derniers mots pour relancer le discours. Ensuite, nous synthétisions les informations de nos interviewés en reprenant souvent leurs propres termes et leur propre logique. Il est parfois arrivé que nous insistions sur certains points abordés précédemment pour approfondir les réponses de nos interlocuteurs.

L'un des problèmes critiques dans la gestion des sources de données réside dans les multiples phénomènes de contamination auxquels doit faire face le chercheur. Baumard et *al* (2007) définissent cette contamination comme toute influence exercée par un acteur sur un autre soit directement (par la persuasion, séduction, impression, humeur, attitude, comportement) soit

indirectement (par la diffusion d'un document influençant la population contrôlée, le choix des termes dans un guide d'entretien, etc.). Ce phénomène de contamination étant incontournable, l'une des solutions que nous avons trouvée consistait à recouper systématiquement les informations obtenues auprès d'une autre source. Ainsi, les données primaires ont été vérifiées auprès de plusieurs sources secondaires (rapport développement durable, revues de presse, rubrique environnement du site Internet ou archives, etc.).

b) La présentation des données primaires

Après la réalisation des entretiens, nous avons procédé à leur transcription (cf. CD ROM). Cette transcription a consisté à transmettre exactement sous forme de texte les informations brutes de terrain (notes prises sur le terrain, informations obtenues lors des entretiens). Elle nous a permis d'obtenir un texte intelligible, pouvant être lu facilement, codé et analysé par la suite. Le Tableau 14 présente la liste des acteurs interrogés lors de l'étude de cas multi-sites ainsi que les abréviations utilisées pour restituer les *verbatim* qui seront cités plus loin (dans la deuxième partie de la thèse).

**Tableau 14 : Synthèse des entretiens réalisés dans la cadre de l'étude multi-sites**

Entreprises	Acteurs interrogés (30) Nombre d'entretiens (31)	Abréviations utilisées pour la citation des <i>verbatim</i>	Catégories d'acteurs <sup>56</sup>
<b>AERO</b>	1. Chargé environnement 2. Responsable système de management intégré 3. Directeur d'aéroport	⇒ Chargé environnement ⇒ Responsable SMI ⇒ Directeur d'aéroport	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Fonction environnement (L) ⇒ Dirigeant opérationnel
<b>BIO</b>	4. Responsable développement durable 5. Directeur de magasin 6. Directeur général	⇒ Responsable DD ⇒ Directeur de magasin ⇒ Directeur général	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Haut dirigeant
<b>CHIMISEP</b>	7. Responsable qualité, hygiène, sécurité, environnement 8. Directeur d'établissement	⇒ Responsable QHSE ⇒ Directeur d'établissement	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel
<b>CHIMISO</b>	9. Coordinateur national environnement 10. Directeur de site de production 11. Directeur général	⇒ CNE ⇒ Directeur de site ⇒ Directeur général	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Haut dirigeant
<b>GIE</b>	12. Responsable qualité, environnement, maîtrise des risques 13. Directeur hygiène, sécurité, environnement, maîtrise des risques 14. Directeur de site de production	⇒ Responsable QE-MR ⇒ Directeur HSE-MR ⇒ Directeur de site ⇒ Directeur régional	⇒ Fonction environnement (L) ⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Dirigeant opérationnel

<sup>56</sup> Au niveau de la fonction environnement, nous distinguons les membres de la direction environnement par la lettre « D » et les membres des services environnement au niveau local (usines, magasins, etc.) par la lettre « L ».

	15. Directeur régional (responsable de plusieurs sites de production)		
<b>GPM</b>	16. Expert qualité, sécurité, environnement 17. Directeur sécurité, qualité, hygiène, environnement	⇒ Expert QSE ⇒ Directeur SQHE	⇒ Fonction environnement (L) ⇒ Fonction environnement (D)
<b>PNEU</b>	18. Directeur environnement et hygiène 19. Risk Manager (en charge de la performance et de la responsabilité du groupe) 20. Directeur d'usine	⇒ Directeur EH ⇒ Risk Manager ⇒ Directeur d'usine	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel
<b>PRESTA</b>	21. Chargée de missions en maîtrise des risques/ Animatrice SME 22. Directeur de l'entreprise	⇒ Animatrice SME ⇒ Directeur	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Haut dirigeant
<b>ROUT</b>	23. Directeur technique et achat (en charge du développement durable) 24. Directeur d'usine 25. Directeur d'agence 26. Directeur régional (responsable de plusieurs agences) 27. Directeur général	⇒ Directeur technique-DD ⇒ Directeur d'usine ⇒ Directeur d'agence ⇒ Directeur régional ⇒ Directeur général	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Haut dirigeant
<b>VIN</b>	28. Directeur qualité et environnement (2 entretiens) 29. Directeur vignes et vins 30. Président-Directeur Général	⇒ Directeur QE ⇒ Directeur vignes-vins ⇒ PDG	⇒ Fonction environnement (D) ⇒ Dirigeant opérationnel ⇒ Haut dirigeant

### c) Les difficultés d'accès aux données primaires

L'accès aux entreprises, au début de l'étude, fut une étape difficile dans le déroulement de notre recherche. En effet, les premières tentatives pour accéder directement aux entreprises se sont traduites par des échecs, malgré notre motivation et notre acharnement à obtenir des entretiens (courriers, mails, relances téléphoniques). Au départ, certaines entreprises contactées ne répondaient pas à notre demande, car elles disposaient de peu de temps pour nous rencontrer. D'autres entreprises se posaient la question de notre valeur ajoutée ou du retour sur investissement. Comprenant que notre démarche ne portait pas ses fruits, nous avons décidé de nous faire connaître dans le milieu des professionnels de l'environnement afin d'établir une relation de confiance et de devenir membre d'un réseau d'acteurs. C'est ainsi que, nous avons participé à des groupes de travail (ex. le « Groupe de travail Développement Durable de l'Académie), des conférences et des séminaires sur le développement durable ou l'environnement. Nous avons adhéré à l'association de

management de l'environnement (l'association Orée)<sup>57</sup>. Cette démarche nous a permis de rencontrer des personnes clés qui nous ont permis à leur tour d'accéder plus facilement aux entreprises et aux acteurs visés. La stratégie d'accès aux données utilisée fut la technique de la boule de neige. En plus de notre réseau, nous avons amélioré notre approche des entreprises par l'utilisation d'un argumentaire un peu plus « vendeur » de notre recherche doctorale. Ainsi lors des nouveaux contacts, nous avons proposé aux entreprises de réaliser un « *benchmarking* » sur le fonctionnement de leur SME et d'apporter un œil extérieur sur leurs pratiques environnementales. Cette mise en valeur de l'étude, nous a permis d'obtenir nos entretiens.

## **2. La collecte de données secondaires**

En complément des données primaires, nous avons collecté des données secondaires. Ce sont des « données de seconde main » qui existaient déjà, peu chères et rapides à obtenir. Il s'agit essentiellement de documents tels que les rapports développement durable, les politiques environnementales, les chartes environnementales, les revues de presse, etc. Ces documents ont été recueillis de deux manières : soit directement dans l'entreprise (données secondaires internes), soit depuis l'extérieur (données secondaires externes).

### a) Les données secondaires internes

Les données secondaires internes sont des informations fournies par les entreprises lors de nos consultations ou par email. Il s'agit de rapports environnement ou développement durable, de manuels de management environnemental, de codes de conduite, d'archives, de fichiers Excel, de l'Intranet, de procédures écrites, de comptes rendus de revues de direction, d'organigrammes, de statuts d'entreprise, de copies de certificat ISO 14001, etc. La liste complète des documents est présentée en Annexe 3.

---

<sup>57</sup> L'association Orée est un réseau de mutualisation de bonnes pratiques et d'expériences dans le domaine de l'environnement. Créée depuis 1992, l'association Orée réunit des entreprises, des collectivités, des associations environnementales et des organismes institutionnels pour développer une réflexion commune sur la prise en compte de l'environnement par ces acteurs, en particulier sur le management environnemental et sa mise en application à l'échelle des territoires. Cette association détient une base de données, consultable à partir d'un « formulaire de recherche d'expériences » *via* Internet, sur les organismes certifiés ISO 14001 au niveau national et international. Cette base de données fournit la liste de plus de 2000 sites certifiés ISO 14001 et EMAS en France. Grâce à cette base de données, nous avons eu une bonne connaissance de la population étudiée (secteur d'activité des entreprises certifiées, dates de certification des SME, numéro du certificat, principales actions réalisées dans le domaine de l'environnement, contacts des personnes en charge du management environnemental, etc.).

Cependant, certains de ces documents n'ont pu être consultés que sur place, car nous n'avons pas eu l'autorisation de les emporter ou de les photocopier pour des raisons de confidentialité. Mais nous en avons pris des notes. C'est notamment le cas du manuel environnement qui est un document décrivant en détails les procédures du SME, la politique, les objectifs et programmes environnementaux de l'entreprise. Malgré l'accès limité de certaines informations, ces données secondaires ont présenté un avantage certain pour notre étude de manière générale, car leur analyse a permis de reconstituer chronologiquement les grandes étapes du fonctionnement du SME dans les entreprises. Ce fut aussi le moyen de collecter des données à faible coût d'accès à l'information. Par ailleurs, conscients que les documents internes peuvent être interprétés de différentes manières lorsqu'on ne dispose pas d'éléments suffisants pour retrouver le contexte dans lequel ils ont été élaborés, nous avons procédé à des recoupements de données (notamment auprès des acteurs) afin de valider leur fiabilité.

#### b) Les données secondaires externes

Les données secondaires externes sont des informations obtenues à distance, c'est-à-dire sans aller sur le terrain. Pour recueillir ces informations, nous avons consulté les sites Internet des entreprises, des organismes ou associations (Orée, ADEME, UIC, etc.) ainsi que des moteurs de recherche tels que « Google ». La collecte de données à distance fut un moyen rapide de se familiariser avec les entreprises étudiées avant de les interviewer. Ainsi, en consultant les pages Internet des entreprises, nous avons collecté des informations essentielles telles que : les actions concrètes réalisées en faveur de l'environnement, la charte ou politique environnementale, le rapport développement durable, le nom du directeur environnement, l'organigramme, etc.

La phase de collecte des données (primaires, secondaires) étant décrite, nous allons présenter notre méthodologie d'analyse de données.

## II. L'analyse des données qualitatives

Après le recueil des données qualitatives, nous avons utilisé deux méthodes d'analyse complémentaires dans le but d'améliorer la validité interne de notre recherche. Nous avons procédé dans un premier temps à une analyse de contenu thématique, puis à une analyse statistique des données textuelles. L'analyse de contenu thématique a consisté à lire le

corpus<sup>58</sup>, segment par segment, pour repérer les idées significatives (des thèmes) et les regrouper dans des codes. Ces codes ont ensuite été présentés sous la forme de matrices, sur lesquelles nous avons opéré des comptages d'occurrences. Pour effectuer cette analyse thématique, nous nous sommes inspirés des modes de présentation matriciels de Miles et Huberman (2003), et nous avons respecté les règles de comptage de Bardin (2007). Pour faciliter le processus de codification, nous avons utilisé le logiciel d'analyse des données NVivo7. Ensuite, nous avons procédé à une analyse statistique des données textuelles en utilisant la méthode ALCESTE (Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segments de Texte), qui consiste à découper le corpus en une suite de segments de texte pour observer la distribution des mots pleins dans ces segments afin de les rassembler dans des classes en fonction de leur ressemblance ou dissemblance (Reinert, 2000). L'usage combiné de ces méthodes constitue une solution pour analyser la fiabilité et la validité convergente des analyses (Trébuçq, 2005), et de ce fait, renforcer la scientificité des résultats. A la fin de ce paragraphe (§II), nous discuterons des apports et limites de ces deux méthodes d'analyse.

#### A. L'analyse de contenu thématique avec NVivo 7

Avant de présenter notre première méthode d'analyse, il convient de définir ce que l'on entend par analyse de contenu thématique. D'abord, « l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances [déductions logiques] relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 2007 p. 47). Ensuite, l'analyse de contenu thématique est l'une des méthodes d'analyse de contenu. Elle consiste à « repérer des « noyaux de sens » qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (ibid. p.137). En fait, il s'agit de découper le texte en un certain nombre de thèmes principaux (qu'il sera possible d'affiner, éventuellement, en sous thème si on le souhaite » (ibid. p. 101). Ici, le thème correspond à une règle de découpage, (Bardin parle d'unité d'enregistrement), c'est-à-dire l'unité de signification à coder, le segment de contenu à considérer comme unité de base en vue d'une catégorisation et du comptage fréquentiel. Après ce repère sémantique, nous pouvons distinguer les deux étapes fondamentales qui ont guidé notre analyse

---

<sup>58</sup> Le corpus est l'ensemble des documents pris en compte pour être soumis aux procédures analytiques (Bardin, 2007, p.127).

thématique : l'organisation du codage qui a consisté à découper le texte en codes et à regrouper ces codes dans des catégories (1) et l'analyse proprement dite (2).

### **1. La codification des données**

Notre processus de codage a consisté à découper le contenu des transcriptions d'entretiens et des documents collectés en unités d'analyse (*i.e.* des thèmes), puis à les classer dans des codes. Nous appelons codes « des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude » (Miles et Huberman, 2003, p. 13). Comme nous réalisons une analyse thématique, nos codes sont attachés à des phrases ou des paragraphes entiers. Nous avons défini deux niveaux de codage : un codage de premier niveau qui résume des segments de données et un codage de second niveau ou codage thématique qui est plus conceptuel. Pour ce faire, nous avons adopté deux techniques de codage : une technique déductive (au sens de Miles et Huberman, 2003) et une technique inductive (au sens de Strauss et Corbin, 1990). Pour effectuer ce codage multiple, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo 7.

#### a) L'utilisation du logiciel NVivo 7

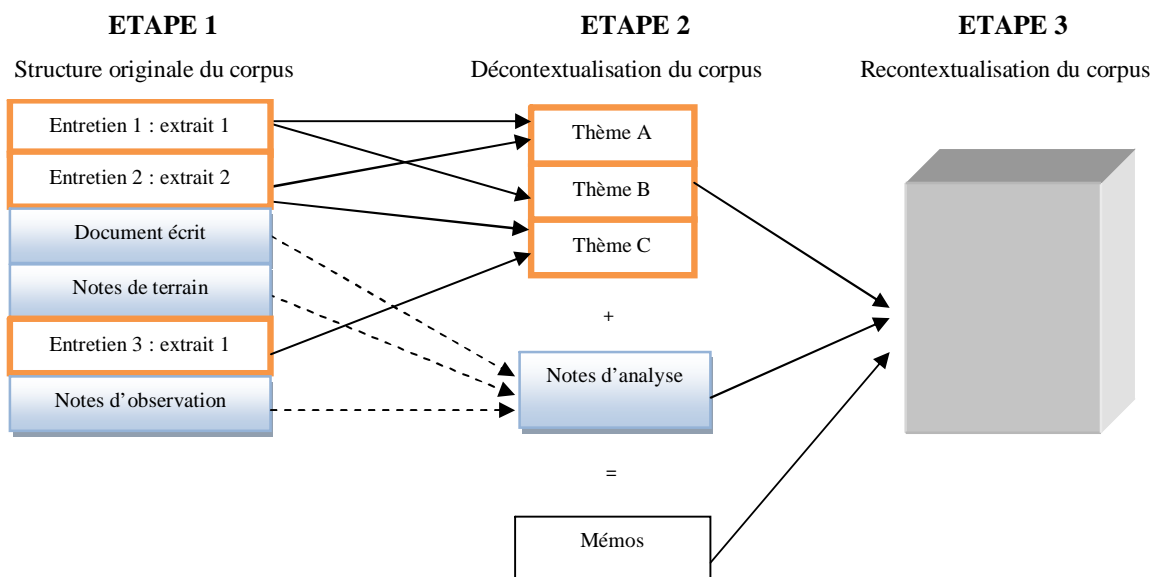
Le processus de notre analyse thématique repose sur une démarche de décontextualisation, de regroupement et de comparaison des informations en fonction des thèmes issus de la littérature ou émergents de l'interprétation des résultats. Pour faciliter ce processus, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo 7. Nous avons choisi ce logiciel, car il permet de réaliser une analyse thématique de manière polyvalente : tantôt déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié des thèmes issus de la littérature à repérer dans le corpus, et tantôt inductive, en partant du corpus pour générer des thèmes (Deschenaux, 2007). De plus, ce logiciel permet de manipuler une masse importante de documents hétérogènes de façon itérative pour étudier dynamiquement la complexité d'un corpus (Fallery et Rodhain, 2007) et donne la possibilité de retrouver immédiatement les passages des textes codés et d'effectuer des annotations et commentaires tout au long de l'analyse (Trebucq, 2005).

Le principe de l'analyse du logiciel Nvivo 7 s'inscrit dans une démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus (*cf.* Figure 18).



La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait d'un texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Les extraits ainsi regroupés forment les codes. En ce qui concerne la recontextualisation, elle est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Deschenaux, 2007).

**Figure 18 : Représentation graphique de la démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus (source : Deschenaux, 2007, p. 10)**



Dans l'étape 1, le logiciel NVivo 7 permet de déstructurer l'ensemble des documents (entretiens, documents écrits, notes de terrain, ...) qui constitue le corpus global en le découpant en unités de sens (thèmes). A chaque fois qu'un thème est repéré, il s'agit de placer l'ensemble des extraits rattachés à ce thème à un même endroit, on procède ainsi au codage du texte (étape 2, Figure 18). Chaque document est donc déstructuré pour construire une nouvelle structure qui les intègre. Il s'agit de la reconstruction ou recontextualisation du corpus. Mais cette étape n'est pas la dernière, en effet, il est aussi possible de recorder les extraits reconstitués (figurant dans le dernier bloc du schéma) de manière à affiner l'analyse réalisée (Deschenaux, 2007, p. 9). Cette démarche de décontextualisation et de recontextualisation sera présentée dans les pages suivantes (codification, matrices, analyses de données...).

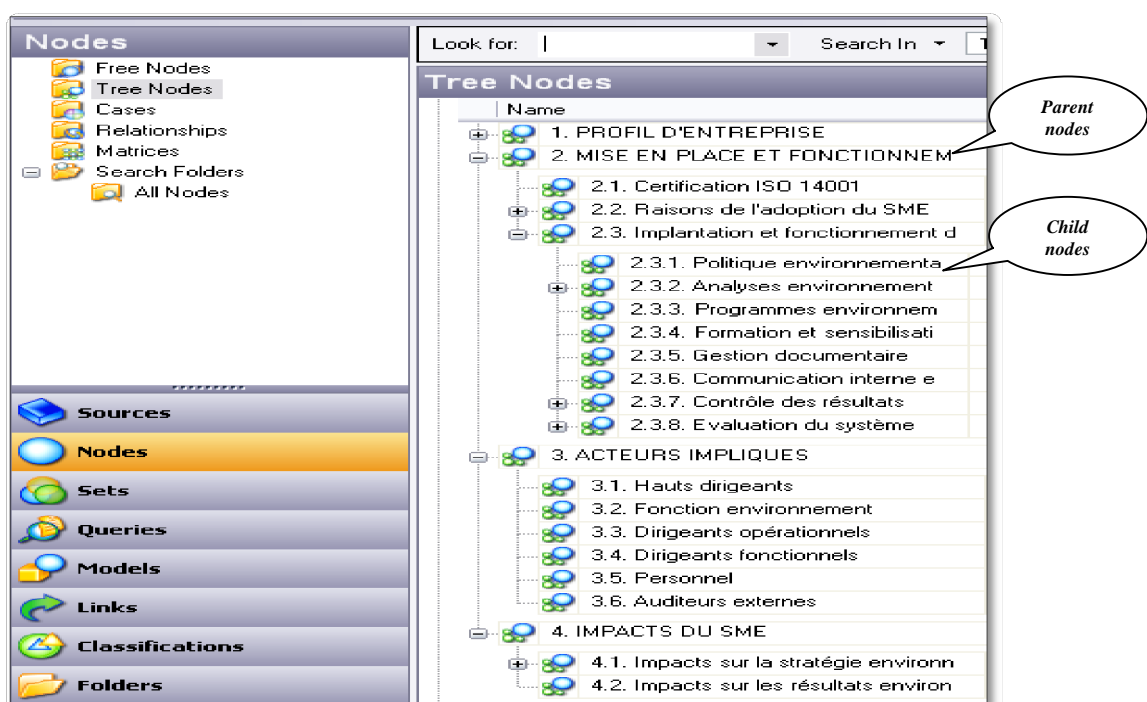
b) Les techniques de codification

Nous avons adopté deux techniques de codage pour coder notre corpus. La première a consisté à créer des codes *a priori* de l'analyse (que nous appelons *Tree nodes* pour reprendre le langage NVivo). Ces codes sont issus de nos guides d'entretiens en lien avec notre question de recherche et réalisés à partir de la revue de la littérature sur le SME. Cette première technique est privilégiée par Miles et Huberman (2003). La deuxième stratégie nous a permis de définir des codes pendant le processus de codage. Ces codes, que nous appelons *Free nodes*, sont directement issus de l'analyse des documents et des entretiens : ce sont des codes émergents du terrain selon l'approche de Strauss et Corbin (1990).

i. La technique de codification déductive

Les thèmes préalablement définis dans nos guides d'entretiens (profil d'entreprise, mise en place et fonctionnement du SME, acteurs impliqués dans le fonctionnement du SME, impacts du SME) ont été codifiés en tant que *Tree nodes* dans le logiciel. Ensuite, le codage a consisté à lier les extraits des documents aux codes correspondants. Autrement dit, lors de la lecture des documents, nous avons rapatrié au même endroit toutes les informations sur un même thème. Les *Tree nodes* s'apparentent ainsi à une approche déductive. Ces codes sont hiérarchisés sous la forme d'une structure arborescente ou arbre généalogique, d'où le nom *Tree nodes* (cf. Figure 19).

**Figure 19 : Extrait des Tree nodes**

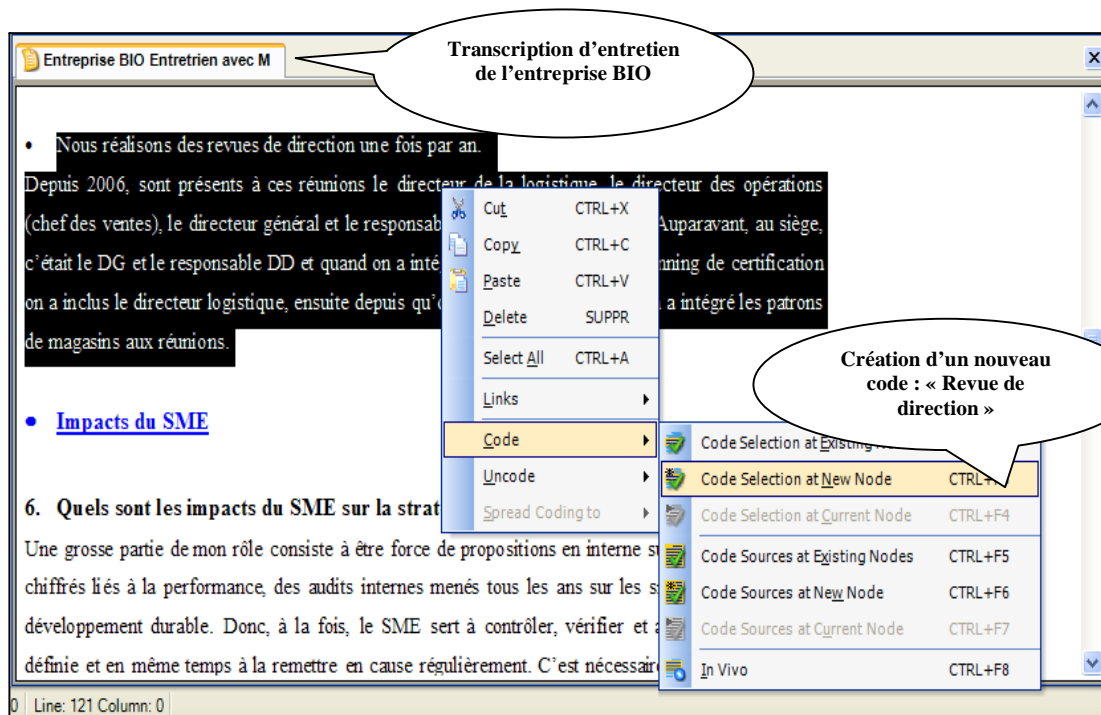


A partir de la base de l'arbre ont été rattachés différents codes, que nous appelons *Parent nodes* (codes principaux), ensuite chaque code a donné lieu à des codes secondaires (*Child nodes*), qui à leur tour ont été subdivisés en codes tertiaires, etc. En définitive, cette technique de codification nous a permis de définir 104 codes hiérarchisés (cf. Annexe 4).

## ii. La technique de codification inductive

Ce deuxième type de codage est réalisé de manière inductive, c'est-à-dire que les codes ont émergé du corpus lui-même. Au fur à mesure de l'analyse du corpus, nous avons créé des codes libres (*Free nodes*) en sélectionnant le texte du passage en question, puis en codant la sélection dans un nouveau code (cf. Figure 20). Ce codage est beaucoup plus précis que le premier car presque à chaque extrait, on a décrit ce que l'interviewé était en train de dire précisément à ce moment-là. L'avantage de ce codage est de rester très près des propos des interviewés sans oublier certaines informations. Ce codage est davantage ancré dans les faits, dans l'empirie (Deschenaux, 2007). Cette technique de codage, qui s'apparente à celle décrite par Strauss et Corbin (1990), nous a permis de compléter notre liste initiale de codes.

**Figure 20 : Extrait des Free nodes**



Arrivé à un stade avancé de notre analyse, face au nombre important de codes libres, il nous est apparu opportun de convertir certains codes libres (*Free nodes*) en codes hiérarchisés (*Tree nodes*). En effet, lorsqu'on code de façon inductive chaque document ou entretien, on peut se retrouver avec un grand nombre de codes libres en peu de temps. Ces codes libres sont classés alphabétiquement sans aucun lien entre eux. Or pour réaliser notre analyse, il était préférable de classer les codes par grands thèmes, c'est la raison pour laquelle nous avons transformé une partie des codes libres en codes hiérarchisés. Ce fut, par exemple, le cas du code libre « budget environnemental » que nous avons intégré dans le code hiérarchisé « programme environnemental » puisque selon les propos des interviewés, les budgets sont directement rattachés aux programmes environnementaux. Donc il nous a semblé pertinent de les regrouper. Après ces modifications, nous avons vérifié le contenu de chaque code pour nous assurer que les informations codées correspondaient au code défini. Au final, nous avons obtenu une liste de 16 codes libres (cf. Annexe 4).

#### c) Les niveaux de codage

Avec les deux techniques de codage présentées en amont, nous avons créé deux types de codes : des codes de premier niveau (ou thèmes empiriques) qui se situent au plus près du discours des entreprises et des codes thématiques (ou thèmes théoriques) plus conceptuels, définis à partir des thèmes empiriques et du cadre théorique mobilisé dans cette thèse (cadre théorique de Simons).

##### i. Le codage de premier niveau

Nous avons créé les codes de premier niveau (Miles et Huberman, 2003) pour résumer les segments de données empiriques. Ces codes, encore appelés thèmes empiriques (Hlady Rispal, 2002), sont issus d'une première analyse des entretiens et des documents. Cette première analyse s'est déroulée de la manière suivante : les 31 transcriptions d'entretiens ont été codées directement dans le logiciel NVivo 7, tandis que les documents ont fait l'objet d'un codage manuel avant d'être intégrés dans le logiciel. En effet, face au volume important de documents (une centaine de documents collectés), nous avons choisi de coder les segments de données les plus significatifs compte tenu des objectifs de notre étude. Cette opération nous a permis d'éviter une surcharge de données. Dans le même temps, pour éviter de passer à côté d'éléments importants que nous n'aurions pas perçus lors de la première analyse, nous avons

effectué d'autres lectures du corpus par intervalles (*i.e.* avant les premiers entretiens et entre les vagues d'entretiens). Après chaque lecture du corpus ou chaque codage manuel, nous avons reproduit le codage dans le logiciel NVivo. Autrement dit, les paragraphes codés manuellement ont été « déposés » dans le logiciel afin de reproduire à l'identique le codage opéré à la main.

Au final, tous les thèmes présents dans notre corpus (entretiens et documents) ont été codés de la manière la plus exhaustive possible. Ces codes reflètent au plus près le discours des entreprises. Ils correspondent à l'ensemble des codes libres et à une partie des codes hiérarchisés. Ces codes sont classés selon les quatre thèmes généraux définis dans nos guides d'entretiens : le profil d'entreprise (mission, valeurs, taille, structure organisationnelle, etc.) ; les étapes de la mise en place du SME et son fonctionnement actuel ; les acteurs impliqués dans ce fonctionnement (hauts dirigeants, fonction environnement, dirigeants opérationnels, etc.), et les impacts du SME sur la stratégie et la performance environnementales de l'entreprise. Chaque grand thème est décomposé en sous-thèmes, qui à leur tour sont décomposés en sous-sous-thèmes, etc. Ces différents codes ne seront pas présentés dans le corps de la thèse pour éviter d'alourdir la lecture. On trouvera en annexe la liste détaillée de tous ces codes ainsi que leur définition (*cf.* Annexe 4).

## ii. Le codage thématique

A partir des codes de premier niveau et de nos cadres théoriques, nous avons défini une deuxième liste de codes cette fois-ci plus théoriques : il s'agit des codes thématiques. Selon Miles et Huberman (2003, p. 133), ces codes constituent un moyen de regrouper les résumés de segments de données [les codes de premier niveau] en un nombre plus réduits de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques. Ce sont des « codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un *pattern* ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site ». Ces codes relèvent d'unités d'analyse plus significatives ou méta-codes.

L'objectif de ce deuxième codage était « d'atteindre un niveau plus conceptuel, de discerner les principales tendances sur l'ensemble des sites » (*ibid.* p. 328). Pour définir nos codes thématiques, nous avons procédé à un rapprochement entre les cadres théoriques mobilisés (Simons, 1995a ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000) et les codes de premier niveau provenant du corpus. Nos codes thématiques résultent donc, pour reprendre les termes de Hlady Rispal (2002, p.151), d'une inférence théorique et explicative réalisée à partir des thèmes

empiriques. Pour ce faire, nous avons analysé chaque code de premier niveau (ou thème empirique) afin de repérer les caractéristiques des concepts mobilisés, par exemple les quatre leviers de contrôle de Simons.

Avant de procéder au repérage, nous avons conçu une grille d'aide au codage en partant de la revue de la littérature sur les leviers de contrôle de Simons (1995a) : les systèmes de valeurs, les systèmes de contraintes, les systèmes de contrôle diagnostique et les systèmes de contrôle interactif. Pour chaque concept, nous avons identifié les principales dimensions et les items caractérisant ces dimensions. Ces items nous ont permis de repérer plus facilement les thèmes empiriques en lien avec les concepts. Et nous les avons ensuite codés dans des codes thématiques (ou thèmes théoriques). Le processus d'élaboration des codes thématiques à partir des concepts issus des cadres théoriques est présenté en détail en Annexe 5.

Il convient également de préciser que tous les codes thématiques n'ont pas été définis *a priori* de l'analyse thématique. En effet, certains codes ont émergé du corpus au fur et à mesure du codage. Nous les avons distingués par un astérisque dans le tableau de l'Annexe 6.

Dans ce tableau, les codes thématiques sont regroupés par catégorie thématique<sup>59</sup> (ou codes « organisateurs ») :

- ⇒ Catégorie « contrôle par les valeurs environnementales » : cette catégorie thématique met en évidence le contrôle exercé sur les acteurs de l'entreprise à partir des valeurs environnementales définies par les dirigeants.
- ⇒ Catégorie « contrôle par les règles et procédures environnementales » : cette catégorie thématique montre comment le contrôle des comportements des acteurs de l'entreprise s'effectue à partir de règles et procédures environnementales.
- ⇒ Catégorie « contrôle environnemental diagnostique » : cette catégorie désigne le concept de contrôle diagnostique adapté au contexte environnemental. Elle est subdivisée en deux sous-catégories : « phases du processus de contrôle » et « niveau d'implication des acteurs ». La première sous-catégorie indique les phases du processus de contrôle environnemental diagnostique ; la seconde sous-catégorie

---

<sup>59</sup> Nous employons le terme catégorie thématique au sens de Bardin (2007, p. 150). Selon l'auteur, une catégorie est une rubrique ou classe qui rassemble un groupe d'éléments (unité d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu) sous un titre générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments. Le critère de catégorisation peut être sémantique (catégories thématiques), syntaxique, lexical ou expressif.

montre le niveau d'implication des acteurs (dirigeants, membres de la fonction environnement) dans le processus du contrôle environnemental diagnostique.

- ⇒ Catégorie « contrôle environnemental interactif » : cette catégorie désigne le concept de contrôle interactif adapté au contexte environnemental. Elle regroupe trois sous-catégories : « fréquence d'interactivité », « nature d'interactivité » et « comparaison fréquence d'interactivité environnementale et financière ». La sous-catégorie « fréquence d'interactivité » met en évidence la fréquence d'utilisation des systèmes de contrôle interactif; la sous-catégorie « nature d'interactivité » désigne les différents types d'interactivité (les sens d'interactivité) ; et la dernière sous-catégorie thématique compare la fréquence d'interactivité des systèmes de contrôle dans les domaines environnemental et financier.

Toutes ces catégories ainsi que les codes thématiques regroupés dans chaque catégorie sont définis en détail dans de tableau de l'Annexe 6. Ce tableau donne également des exemples de textes codés dans chaque code thématique.

### iii. La vérification du codage

Une fois le double codage réalisé (le codage de premier niveau et le codage thématique), nous avons procédé à une vérification des extraits codés. Pour cela, nous avons imprimé le contenu des codes définis dans le logiciel et vérifié que les extraits codés dans chacun de ces codes correspondaient à la définition du code en question. Puis, nous avons corrigé les erreurs de codage. Nous avons effectué d'autres vérifications, grâce à l'« outil de recherche textuelle » du logiciel NVivo 7. Cette fonctionnalité nous a permis de retrouver dans l'ensemble du corpus des données manquantes (*i.e.* certains mots ou expressions). C'est en cela que le logiciel se différencie du codage manuel, car il permet de retrouver très rapidement et de manière exhaustive les éléments recherchés. Ces vérifications n'ayant pas révélé de différences majeures, nous avons donc estimé que le degré de fiabilité de notre codage était satisfaisant et que nous pouvions passer à la deuxième étape de l'analyse thématique (voir paragraphe 2).

## 2. L'analyse des données

Après la phase de codification, nous avons procédé à l'analyse proprement dite des données. Cette analyse a consisté à interpréter les données qualitatives afin d'en tirer des conclusions.

Pour faciliter la conduite de notre analyse, nous avons présenté la plupart de nos données sous une forme matricielle en nous inspirant des matrices partiellement ordonnées de Miles et Huberman (2003). Ensuite, nous avons analysé nos différentes matrices selon trois orientations : verticale, horizontale et croisée.

a) L'élaboration des matrices

Au début de notre analyse, nous avons créé à l'aide du logiciel NVivo 7 une méta-matrice rassemblant et classant sous la forme de tableau les données recueillies sur le terrain. Miles et Huberman (2003, p. 318) définissent la méta-matrice comme « un maître tableau rassemblant, sous format standardisé, des données descriptives provenant de chacun des divers sites ». Le principe de base utilisé pour la conception de cette matrice fut l'inclusion de toutes les données qui nous semblaient pertinentes. Il a résulté de cette opération une « méga-grille » permettant de visualiser la répartition des différents codes selon les sites étudiés. Compte tenu du format de cette méta-matrice (de taille importante), il n'est pas possible de la présenter ici. De plus, les résultats exposés dans cette thèse ne sont pas directement issus de cette méta-matrice. En effet, cette dernière a subi de multiples transformations pour arriver à un résultat interprétable.

La méta-matrice étant difficilement utilisable en l'état, nous l'avons subdivisée en de plus petites matrices présentées par thèmes principaux. Ces nouvelles matrices ont elles-mêmes été affinées pour ne faire apparaître que les segments de textes significatifs (qui seront cités en tant que *verbatim* dans la partie résultats de cette thèse). Chaque matrice créée dans le logiciel NVivo 7 met en évidence la fréquence d'apparition des codes (qui la concerne) dans le corpus. Par contre, le logiciel NVivo 7 ne permettant pas d'effectuer une analyse fréquentielle des matrices, nous avons dû exporter ces matrices du logiciel NVivo 7 vers le tableur Excel pour réaliser des comptages d'occurrences. Ensuite, nous avons utilisé les règles de comptage énumérées par Bardin (2007, p. 140) pour interpréter les données présentées dans les matrices. Les règles de comptage adoptées sont la présence ou l'absence d'un code, la fréquence d'apparition et la cooccurrence<sup>60</sup>. Contrairement à l'approche quantitative, où la fréquence d'apparition est l'indicateur le plus important, l'approche qualitative (celle que nous avons adoptée ici) a recours à des indicateurs non fréquentiels (tels que la présence ou

---

<sup>60</sup> D'après Bardin (2007, p. 144), « la cooccurrence est la présence simultanée de deux ou plusieurs unités d'enregistrement [les thèmes] dans une unité de contexte [paragraphe] ».



l'absence de certains éléments) qui sont tout aussi fructueux que la fréquence d'apparition (Bardin, 2007 ; Hlady Rispal, 2002). Le tableau suivant présente brièvement les différentes matrices réalisées dans le cadre de cette étude multi-sites. Ces matrices seront présentées et analysées dans la deuxième partie de la thèse.

**Tableau 15 : Liste des matrices de l'étude de cas multi-sites conçues avec le logiciel NVivo 7<sup>61</sup>**

Nom de la matrice	Objectif de la matrice	Description de la matrice <sup>62</sup>
Métra-matrice partiellement ordonnée	Obtenir un aperçu général des données collectées sur le terrain.	« Méga-tableau » présentant toutes les données du terrain réparties dans les différents codes du logiciel. Ces codes sont présentés en ligne et les entreprises en colonne.
Raisons de l'adoption du SME	Mettre en évidence les raisons à l'origine de l'adoption du SME par les entreprises.	Matrice présentant la fréquence d'apparition des codes par entreprise et pour toutes entreprises confondues.  Les codes de premier niveau présentés dans la matrice décrivent les différentes raisons évoquées par les entreprises pour l'adoption de leur SME : « <i>pressions stakeholders réglementaires</i> », « <i>pressions stakeholders de marché</i> », « <i>pressions stakeholders défenseurs de l'environnement</i> », « <i>pressions stakeholders organisationnels</i> », « <i>protection de la réputation de l'entreprise</i> », « <i>reconnaissance externe</i> », « <i>exemplarité</i> », « <i>volonté d'améliorer les performances environnementales</i> », « <i>sensibilisation du personnel</i> », « <i>formalisation des pratiques environnementales</i> ».
Liste des systèmes de contrôle environnemental <sup>63</sup>	Mettre en évidence tous les systèmes de contrôle environnemental utilisés dans le cadre du SME par chaque entreprise.	Matrice mettant en évidence la fréquence d'apparition des codes par entreprise et pour toutes entreprises confondues.  Les codes présentés dans la matrice sont des codes de premier niveau décrivant tous les systèmes de contrôle environnemental utilisés par les entreprises : « <i>outils d'identification des aspects et impacts environnementaux</i> », « <i>analyses de cycle de vie</i> », « <i>analyses de conformité réglementaire</i> », « <i>programmes environnementaux</i> », « <i>reporting environnemental</i> », « <i>tableau de bord vert global</i> », « <i>tableau de bord vert local</i> », « <i>audits environnementaux internes</i> », « <i>audits environnementaux externes</i> », « <i>bilan carbone</i> », « <i>note de frais CO<sub>2</sub></i> ».
Croisement des systèmes de contrôle environnemental et des acteurs impliqués	Mettre en évidence l'implication des acteurs dans le fonctionnement de chaque système de contrôle environnemental utilisé dans le cadre du SME.	Matrice de cooccurrence croisant des codes de premier niveau décrivant les systèmes de contrôle environnemental (voir ci-dessus) et des codes de premier niveau présentant les différents acteurs de l'entreprise : « <i>hauts dirigeants</i> », « <i>dirigeants opérationnels</i> », « <i>dirigeants fonctionnels</i> », « <i>fonction environnement</i> », « <i>auditeurs externes</i> » et « <i>personnel</i> ».  Cette matrice permet de visualiser les relations existant entre les différents codes. Certains croisements de la matrice (les

<sup>61</sup> La présentation de la liste des matrices s'inspire de celle de Claire Dambrin (2005) dans sa thèse sur le contrôle à distance.

<sup>62</sup> Tous les codes cités dans ce tableau sont présentés et définis en détail en Annexe 4.

<sup>63</sup> Par analogie aux systèmes de contrôle définis par Simons, nous appelons systèmes de contrôle environnemental tous les systèmes de contrôle formels utilisés de manière diagnostique ou interactive. Ne sont pas pris en compte les systèmes de contrôle « mou » : les systèmes de valeurs et les systèmes de contraintes.

		fréquences les plus élevées et les moins élevées) ont été recodés dans des codes thématiques.
Types d'interactivité environnementale	Analyser la nature du caractère interactif des systèmes de contrôle environnemental.	Matrice présentant les types d'interactivité par entreprise et pour toutes entreprises confondues : « <i>interactivité verticale</i> », « <i>interactivité transversale</i> », « <i>interactivité externe</i> ».
Comparaison d'interactivité environnementale et financière	Comparer les fréquences d'interactivité des systèmes de contrôle dans les domaines environnemental (FE) et financier (FI).	Matrice présentant la fréquence d'apparition des codes thématiques par entreprise et pour toutes entreprises confondues : « <i>FE sup FI</i> »; « <i>FE inf FI</i> »; « <i>FE = FI</i> ».

b) L'analyse verticale

L'analyse verticale a constitué notre première phase d'analyse. Elle a consisté à analyser nos matrices colonne par colonne, c'est-à-dire cas par cas, afin d'obtenir un profil de chaque entreprise par rapport à l'ensemble des codes définis. A l'intérieur de chacun des cas, nous avons aussi procédé à une analyse entretien par entretien. Cette analyse nous a permis de voir les thèmes empiriques abordés par chaque interviewé dans chaque entreprise et de les analyser en fonction des concepts de Simons (1995a). C'est dans cette phase que la règle de comptage absence ou présence a été le plus utilisée.

c) L'analyse horizontale

La deuxième phase d'analyse s'est concentrée sur chaque ligne des matrices, c'est-à-dire code par code. Cette analyse horizontale (ou transversale) avait pour but de voir comment les codes avaient été abordés par l'ensemble des entreprises ou par tous les acteurs confondus. Elle nous a aussi permis de mettre en évidence les thèmes majoritairement cités par les entreprises et d'effectuer des comparaisons entre ces entreprises.

d) L'analyse croisée

L'analyse croisée concerne plus particulièrement les croisements effectués entre les différents codes. Il s'agit par exemple de la matrice de cooccurrence « systèmes de contrôle environnemental et acteurs impliqués » qui a révélé les relations entre les différents systèmes de contrôle environnemental et les acteurs de l'entreprise. Cette matrice a mis en évidence le rôle de chaque acteur dans le fonctionnement des différents systèmes de contrôle. Ainsi, on a pu observer que les dirigeants utilisaient personnellement les tableaux de bord verts tandis que leur implication dans les audits environnementaux était quasiment absente. Les différents

croisements de cette matrice, que nous avons jugés pertinents, ont été recodés dans des codes thématiques. Par exemple, le croisement du code « hauts dirigeants » et « tableau de bord vert global » a donné lieu à un nouveau code qui montre l'implication des hauts dirigeants dans l'utilisation du « tableau de bord vert global ». Les extraits issus de ce croisement ont été codés dans le code thématique « implication régulière des hauts dirigeants ». De même les extraits issus du croisement entre le code « hauts dirigeants » et le code « audits environnementaux internes » ont été codés dans le code thématique « implication exceptionnelle des dirigeants ». Cette analyse croisée fut très importante, car elle a contribué à l'émergence de nos propositions théoriques.

Comme nous l'avons évoqué au début de ce paragraphe (§II), nous avons utilisé deux méthodes d'analyse de données : l'analyse de contenu thématique que nous venons de présenter (§A) et l'analyse lexicale avec la méthode ALCESTE. Cette deuxième méthode d'analyse sera présentée dans le paragraphe suivant (§B). A la fin de ce paragraphe, nous ferons une synthèse de ces méthodes d'analyse en présentant leurs apports et leurs limites dans le cadre de cette recherche.

#### B. L'analyse statistique des données textuelles avec ALCESTE

Dans une logique de triangulation, nous avons réalisé une analyse lexicale des données en utilisant la méthode ALCESTE. Cette méthode, conçue par Reinert (1998, 2003), permet d'identifier les principales thématiques d'un ensemble de textes (que nous appellerons corpus). Elle consiste à découper le corpus à analyser en une suite de segments de texte, d'où le nom de la méthode : Analyse des Lexèmes Cooccurrents dans un Ensemble de Segments de Texte (Gauzente et *al.*, 2007, p. 35). En réalité, il s'agit de procédures statistiques permettant d'approcher ce qui est dit dans un texte, sans considérer ni le sens, ni les caractéristiques de production (Harris, 1952 ; cité par Gauzente et *al.*, 2007, p. 54). Le logiciel permettant d'appliquer cette méthode porte également le nom d'ALCESTE. Le traitement des données par le logiciel comprend trois étapes essentielles : la segmentation du corpus, la partition du corpus et la statistique textuelle. Dans le cadre de cette étude, le logiciel a été appliqué sur deux corpus d'entretiens : un premier corpus composé des entretiens réalisés avec les membres de la fonction environnement et un second corpus regroupant les entretiens effectués

avec les dirigeants. Dans ce paragraphe, nous présenterons les trois principales étapes de l'analyse lexicale.

### **1. La segmentation du corpus**

La segmentation du corpus consiste à définir les unités lexicales sur lesquelles des opérations de comptage vont être opérées.<sup>64</sup> Cette segmentation s'opère en deux phases, une reconnaissance et une lemmatisation automatiques des formes lexicales. Le logiciel ALCESTE repère les différentes formes lexicales, qu'il classe par catégories grammaticales (adjectifs, adverbes, couleurs, mois/jour, verbes, noms, lieux, pays, interjections, mots en majuscules, etc.). Il discerne aussi, au cours de la phase de reconnaissance, les principales locutions, qu'il classe en fonction de leur fréquence dans le corpus.

Ensuite, la phase de lemmatisation consiste à réduire les formes lexicales, par exemple, ramener les formes verbales en infinitif, ou encore réduire un substantif pluriel en singulier, un adjectif au féminin en masculin, etc. Au cours de cette étape, certaines formes sont analysées par le logiciel et d'autres sont éliminées. L'un des critères d'abandon constitue la fréquence d'une forme. En choisissant le « plan d'analyse standard » du logiciel, seules les formes apparaissant plus de quatre fois et moins de trois mille fois sont conservées (Gauzente et al., 2007, p. 85). Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour ce plan d'analyse, comme la plupart des chercheurs. Après la segmentation de nos deux corpus par le logiciel ALCESTE, les caractéristiques lexicométriques obtenues sont présentées dans le Tableau 16.

**Tableau 16 : Caractéristiques lexicométriques des corpus analysés par ALCESTE**

	Corpus 1 : entretiens avec les membres de la fonction environnement	Corpus 2 : entretiens avec les dirigeants
<b>Analyse du vocabulaire</b>		
Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.) <sup>65</sup>	15	16
Nombre d'occurrences de formes <sup>66</sup>	42414	33734
Nombre de formes distinctes	4241	3698
Fréquence moyenne par forme	10	9
Nombre de hapax <sup>67</sup>	2011	1799

<sup>64</sup> Les unités lexicales (formes lexicales ou formes graphiques) sont définies comme des chaînes de caractères bornées par des délimiteurs, qui sont l'espace, le saut de ligne et la ponctuation : ., !/? \_-\()[]{} }\$\$ (Gauzente et al., 2007, p. 78).

<sup>65</sup> Les unités de contexte initiales (u.c.i.) sont les divisions naturelles du corpus, elles correspondent aux entretiens dans notre étude. Autrement dit chaque entretien réalisé correspond à une u.c.i.

<sup>66</sup> Une occurrence est une suite de caractères bornée par deux caractères délimiteurs, c'est-à-dire un espace ou un blanc ou une ponctuation. Deux suites identiques constituent deux occurrences d'une même forme graphique.

<b>Après la lemmatisation</b>		
Nombre de formes réduites	799	662
Nombre de mots étoilés <sup>68</sup>	29	21
Nombre de mots supplémentaires <sup>69</sup>	280	258
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.) <sup>70</sup>	1035	792

## 2. La partition du corpus

La deuxième phase de traitement des données concerne la partition du corpus. Elle consiste à découper le corpus en plusieurs parties correspondant aux caractéristiques des locuteurs. Dans notre cas, le logiciel ALCESTE a décomposé chacun de nos deux corpus en petites unités, appelées « unités de contexte élémentaires » ou u.c.e. d'une longueur approximative de deux à trois phrases. Ces u.c.e. ont ensuite été regroupées en unités de contexte (u.c.) par concaténation, afin que chaque u.c. contienne un nombre de mots analysés différents (c'est le logiciel qui a calculé ce nombre en fonction de la taille du corpus à analyser). En réalité, le logiciel a réalisé deux découpages en unités de contexte (de longueur légèrement différente) et calculé deux classifications automatiques sur les u.c. obtenues, pour minimiser le risque d'erreur dû au découpage et obtenir la stabilité des résultats. En effet, la comparaison entre les deux classifications, à partir d'un tableau de cooccurrence entre les classes de la première classification et celles de la seconde classification, a permis de ne conserver que les classes d'u.c.e. les plus stables. Au final, nous avons obtenu une classification de 52,27% des u.c.e. pour le corpus 1 et 63,38% pour le corpus 2 :

**Tableau 17 : Partition des corpus**

	<b>Corpus 1 : entretiens avec les membres de la fonction environnement</b>	<b>Corpus 2 : entretiens avec les dirigeants</b>
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	1035	792
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.) classées	541	502

<sup>67</sup> Un hapax est une forme qui n'apparaît qu'une fois dans le corpus.

<sup>68</sup> Les mots étoilés sont des informations hors corpus caractérisant chaque u.c.i. Ces informations sont introduites dans le corpus à l'aide de mots commençant par une étoile. Par exemple, l'entretien réalisé avec un directeur opérationnel (directeur d'une usine) de l'entreprise GIE est caractérisé dans le corpus par la phrase suivante : \*GIE \*DOP\*Directeur\_usine.

<sup>69</sup> Les mots supplémentaires sont des mots outils nécessaires à la syntaxe des phrases : interjections, marqueurs d'une relation temporelle, marqueurs d'une intensité, auxiliaires être et avoir, etc.

<sup>70</sup> Les unités de contexte élémentaire (u.c.e.) sont définies par le logiciel. Une u.c.e. est composée d'une ou plusieurs lignes de texte consécutives. C'est l'unité statistique de base pour le calcul des cooccurrences.

### 3. La statistique textuelle

La dernière phase de l'analyse des données avec ALCESTE repose sur des calculs permettant de rendre compte des similitudes entre les lignes (la partition en u.c.e.) et les colonnes (les formes issues de la segmentation) des tableaux lexicaux. Plusieurs méthodes de calculs peuvent être utilisées<sup>71</sup>, nous allons nous intéresser à la méthode de classification descendante hiérarchique (C.D.H.), car c'est la méthode algorithmique développée par Max Reinert dans le logiciel ALCESTE.

Cette méthode consiste à extraire automatiquement des classes d'énoncés représentatifs (au sens du khi-deux)<sup>72</sup> en repérant les oppositions les plus fortes dans le texte. Il s'agit en fait de fractionner le texte en unité de contexte (u.c.); puis de repérer la présence ou l'absence d'une forme dans une u.c. pour construire des classes à partir des u.c. contenant les mêmes mots (Gauzente et *al.*, 2007). Schématiquement, il s'agit d'une procédure itérative : la première classe analysée comprend toutes les unités de contexte retenues, ensuite, à chaque pas, on va chercher la partition en deux de la plus grande des classes restantes, maximisant le critère du khi-deux du tableau des marges (tableau binaire de présence/absence). La procédure s'arrête lorsque le nombre d'itérations demandé est épuisé.<sup>73</sup>

En réalité, c'est une double classification qui est opérée par le logiciel ALCESTE pour parvenir à un certain nombre de classes statistiquement indépendantes. Cette double classification a pour avantage de réduire le risque d'erreur dû au découpage du corpus en u.c. et d'obtenir une stabilité des classes. En fin d'analyse, on obtient, pour chaque classe, les mots (les formes) et les u.c.e. (les phrases) les plus significatifs, les segments répétés, les concordances des mots les plus caractéristiques. Un dendrogramme restitue sous forme schématique les mesures de proximités et d'éloignement des classes (Fallery et Rhodain, 2007).

D'autres analyses sont réalisées par le logiciel ALCESTE : l'analyse factorielle des correspondances (de Benzécri, 1973) pour donner une représentation graphique des distances

---

<sup>71</sup> Le lecteur intéressé peut se référer à l'ouvrage de Gauzente et *al.* (2007), de Lebar et Salem (1994) pour les méthodes factorielles, et de Brunet (1988) pour les calculs de distance entre les textes.

<sup>72</sup> Le khi-deux est utilisé pour tester l'indépendance des lignes (le vocabulaire issu de la segmentation) et des colonnes (les parties du corpus) du tableau lexical. Un exemple de calcul de khi-deux est présenté dans l'ouvrage Gauzente et *al.* (2007, p. 128-130).

<sup>73</sup> La procédure de la C.D.H. est présentée en détail par la société IMAGE : « ALCESTE, Une méthodologie robuste et pertinente ». [www.image-zafar.com](http://www.image-zafar.com).

d'une part entre les lignes (les parties) et d'autre part entre les colonnes (les formes); et l'analyse par classification ascendante hiérarchique (C.A.H.) pour mettre en évidence différentes sous-classes dans chaque classe.

Après l'utilisation du logiciel ALCESTE sur nos deux corpus, les résultats obtenus permettent de comparer le discours des acteurs (dirigeants et fonction environnement). Nous présentons en détail l'analyse lexicale des données ainsi que les résultats obtenus en Annexe 7.

\* \*  
\*

Dans le cadre de cette recherche, nous avons combiné deux méthodes d'analyse de données pour renforcer la scientificité des résultats obtenus. En effet, chacune de ces méthodes présente des avantages et des inconvénients.

On reproche souvent à l'analyse de contenu thématique, la subjectivité du codeur et donc la fiabilité du codage effectué. Bien que notre analyse fut assistée par le logiciel NVivo7, et donc informatisée, il n'en demeure pas moins qu'elle n'était en aucune façon automatique. En effet, comme l'indiquait (Trébucq, 2005, p. 7), ce type de « codage dépend exclusivement des décisions de l'utilisateur du logiciel, avec tous les risques de subjectivité que cela peut supposer. »

Pour pallier cette difficulté, nous avons opté pour une seconde interprétation des données en utilisant le logiciel ALCESTE, dont l'analyse est considérée comme objective. « Cette objectivité est liée au fait que les données sont traitées sans *a priori* sur les catégories à découvrir. » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 6). En effet, le découpage du texte ne repose plus sur les qualités du codeur, mais sur une méthode purement algorithmique (Gauzente et *al.*, 2007) qui décompose automatiquement les textes en unités de contexte pour ensuite les répartir selon différentes classes. Cette méthode a pour avantage de faciliter la reproductibilité des résultats obtenus. Donc en utilisant le logiciel ALCESTE, qui avait pour but de contrer nos *a priori*, nous avons pu contrôler et valider les résultats de notre étude. Cependant, les analyses lexicales ne sont pas dépourvues d'inconvénients.

« La critique majeure s'adressant au logiciel tel qu'ALCESTE est son approche purement lexicale. On peut dès lors se demander si le logiciel est en mesure de dépasser la variété des formes d'expressions, et du vocabulaire utilisé, afin d'identifier l'expression d'idées similaires » (Trébuq, 2005, p. 10). Autrement dit, « deux classes peuvent relever de modes d'expression hétérogènes au niveau de la forme et être pourtant très proches sur le fond, si elles concernent en fait les mêmes opinions mais exprimées par des synonymes, des paraphrases, des périphrases, des formulations incomplètes, des ellipses, des commentaires sur les mots utilisés... » (Fallery et Rodhain, 2007, p. 10). Ainsi, l'analyse lexicale ne peut se substituer à l'interprétation du sens des textes. Pour interpréter les significations des textes, il convient de replacer les données textuelles dans leur contexte. « Il s'agit de confronter la lecture du texte et les idées du texte » (Desmarais et Moscarola, 2002). Et c'est en cela que l'analyse de contenu se différencie des analyses lexicales, car elle permet d'interpréter un corpus dans sa complexité. En effet, nous avons pu le constater dans notre étude. Notre analyse de contenu est plus approfondie et met en évidence des éléments qui n'apparaissent pas clairement dans les classes lexicales. Par exemple, les programmes environnementaux sont quasiment absents des classes lexicales tandis qu'en analysant le contenu de notre corpus, ils jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs environnementaux. De même, l'analyse de contenu nuance les différents systèmes de contrôle environnemental. Pour citer deux exemples, dans la classe des audits environnementaux, il existe des audits internes et des audits externes ; dans la famille des tableaux de bord verts, on peut différencier les tableaux de bord utilisés au niveau local par les dirigeants opérationnels et ceux qui relèvent de la direction générale.

Au final, il n'existe pas de méthode idéale. Chaque approche, quelle soit lexicale ou thématique, présente des avantages et des inconvénients. Le tout, c'est d'être conscient de leurs forces et faiblesses pour en tirer partie pour la recherche. Et c'est la raison pour laquelle, nous avons opté pour un usage combiné de ces méthodes : l'analyse de contenu thématique considérée comme subjective mais qui s'intéresse au contenu et au fond ; et l'analyse lexicale considérée comme objective mais qui se concentre davantage sur la forme du discours que sur son interprétation. Nous espérons que cette triangulation des méthodes d'analyses permettra de renforcer la scientificité des résultats de cette étude de cas multi-sites.



### III. L'évaluation de la qualité de la recherche

Ce paragraphe a pour but d'examiner la qualité de notre recherche au regard de critères de scientificité communément admis dans les recherches qualitatives. Nous proposons de mettre en évidence les précautions qui ont été prises pour respecter les critères de fidélité, de validité de construit, de validité interne et de validité externe de la recherche. Car, contrairement aux approches quantitatives où il est possible de tester ces critères, leur évaluation dans les recherches qualitatives est plus problématique. Dans ce contexte, on parle plutôt de précautions ou de tactiques pour assurer la fiabilité et la validité des résultats.

#### A. Le critère de fidélité

Le critère de fidélité consiste à s'interroger sur la fiabilité de la recherche : est-ce que la reproduction de la recherche pourrait parvenir aux mêmes résultats ? Selon Grawitz (1990), la fidélité réside dans la concordance d'observations faites avec les mêmes instruments par des opérateurs différents sur les mêmes sujets (Hlady Rispal, 2002). Dans les recherches qualitatives, il n'existe pas d'instrument de mesure de la fiabilité des résultats, comme dans le domaine quantitatif où les chercheurs ont recours au coefficient alpha de Cronbach. Ainsi, il est recommandé de faciliter l'accès aux données du terrain et d'explicitier la démarche et les outils mis en œuvre (ibid.). Pour notre étude multi-sites, nous avons décrit dans le détail notre méthodologie de recherche (la procédure d'échantillonnage théorique, les méthodes de recueil, d'analyse des données et de vérification des résultats) et accompagné cette description des documents appropriés (guides d'entretiens, transcriptions d'entretiens, sources des données secondaires, procédure de création des codes thématiques, liste des codes définis dans NVivo 7, liste des matrices, etc.). Tous ces documents sont fournis en annexes et nous espérons qu'ils permettront de répliquer la recherche.







#### B. Le critère de validité du construit

La validité du construit ou validité théorique vise l'établissement de mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés. Il s'agit de définir les concepts à partir des travaux d'auteurs, d'identifier des faits qui génèrent le concept et ceux qui le traduisent en utilisant la technique de la multi-angulation (Hlady Rispal, 2002).

Nous avons défini les différents concepts mobilisés dans cette recherche à partir d'une revue de la littérature importante (*cf.* chapitres 1 et 2). Par exemple, les concepts liés à la théorie néo-institutionnelle (isomorphismes coercitif, normatif, mimétique, légitimité sociale, mythe rationnel, discours, idéaux, etc.) ainsi que leur déclinaison dans le domaine environnemental ont largement été étayés par les citations d'auteurs reconnus dans ce domaine (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Olivier, 1991 ; Hatchuel, 1999 ; Boiral, 2004, 2006a, b ; Reverdy, 2005 ; Philippe, 2006 ; etc.). En ce qui concerne les concepts de Simons (leviers de contrôle de la stratégie), ceux-ci ont été définis à partir des nombreux travaux de l'auteur (Simons, 1987, 1990, 1991, 1994, 1995a, 2000, 2005) et ceux de chercheurs qui se sont inspirés de ses recherches (Kloot, 1997 ; Osborn, 1998 ; Abernethy et Brownell, 1999 ; Marginson, 2002 ; Vaivio, 2004 ; Sponem, 2004 ; Bisbe et Otley, 2004 ; Tuomela, 2005 ; Henri, 2006 ; Dambrin et Löning, 2008 ; etc.). Nous estimons que la référence à ces différentes sources nous a permis de cerner les concepts étudiés.

Pour renforcer la validité théorique, nous avons eu recours à une multi-angulation ou triangulation des sources de données, des méthodes de collecte et des méthodes d'analyse de données. En effet, selon Miles et Huberman (2003, p. 482), la triangulation constitue un moyen d'obtenir un résultat en recueillant plusieurs exemples de ce dernier auprès de différentes sources au moyen de différentes méthodes, et en rapprochant d'autres résultats avec lesquels il doit cadrer. Ce mode de recueil garantit en partie la validité interne de la recherche et permet d'éviter par la suite de sérieuses erreurs d'analyse (Hlady Rispal, 2002, p. 116). Notre procédure de triangulation s'opère à trois niveaux : (1) au niveau des sources, (2) au niveau des méthodes de collecte et (3) au niveau des méthodes d'analyse des données (*cf.* Tableau 18).

**Tableau 18 : Synthèse des formes de triangulations réalisées dans l'étude de cas multi-sites**

Niveaux ou formes de triangulation	Descriptions
(1) Triangulation des sources de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Données primaires provenant de trois groupes d'acteurs :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction environnement (directeurs, responsables, animateurs, experts environnement) ;</li> <li>• Dirigeants locaux (directeurs d'usine, directeurs de magasins, directeurs d'aéroports, etc.) ;</li> <li>• Hauts dirigeants (directeurs généraux, PDG)</li> </ul> </li> <li>  Données secondaires internes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes rendus de revues de direction ;</li> <li>• Fichier Excel sur les aspects et impacts environnementaux significatifs ;</li> <li>• Fichier Excel sur la veille réglementaire ;</li> <li>• Manuel de management QSSE ;</li> <li>• Organigrammes ;</li> <li>• Etc.</li> </ul> </li> <li>  Données secondaires externes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports développement durable ;</li> <li>• Codes de conduite ;</li> <li>• Politiques environnementales ;</li> <li>• Engagements de l'entreprise ;</li> <li>• Communiqués de presse ;</li> <li>• Sites Internet des entreprises ;</li> <li>• Etc.</li> </ul> </li> </ul>
(2) Triangulation des méthodes de collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Données collectées à partir de trois méthodes :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entretiens individuels semi-directifs ;</li> <li>• Recueils de documents ;</li> <li>• Observations au cours des entretiens</li> </ul> </li> </ul>
(3) Triangulation des méthodes d'analyse de données	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Analyse de contenu thématique avec NVivo 7           </li> <li>  Analyse statistique des données textuelles avec ALCESTE           </li> </ul>

### C. Le critère de validité interne

La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par une étude (Drucker-Godard et *al.*, 1999). Il s'agit de vérifier l'authenticité de la représentation de l'objet étudié (Hlady Rispal, 2002) en tentant de répondre aux questions suivantes : les résultats de l'étude ont-ils un sens ? Sont-ils crédibles aux yeux des personnes que nous avons étudiées ? Sommes-nous en possession d'un portrait authentique de ce que nous avons observé ? (Miles et Huberman, 2003, p. 504). Dans le cadre de notre recherche, plusieurs précautions ont été prises pour assurer la validité interne de nos résultats, à savoir : la triangulation des méthodes et des sources de données (Miles et Huberman, 2003),

l'émission des synthèses lors de chaque entretien (Hlady Rispal, 2002) et l'émission de propositions rivales (Yin, 1990, 2003).

Pour notre étude multi-sites, nous avons procédé par triangulation tout au long du recueil des données. Nous avons multiplié les méthodes de collecte (entretiens individuels, observations, recueil de documents) et les sources de données (données primaires, données secondaires internes et externes) pour corroborer nos résultats au fur et à mesure de la collecte des données (voir paragraphe II). Dans la même optique de vérification, nous avons aussi réalisé une synthèse après chaque transcription d'entretien pour mettre en évidence les principaux thèmes évoqués par le répondant et les vérifier ou les préciser au cours d'entretiens ultérieurs.

Pendant l'analyse des données, nous avons émis nos premières propositions théoriques à partir des données collectées lors des entretiens exploratoires avec les membres de la fonction environnement. Pour vérifier notre première interprétation, nous avons discuté avec d'autres chercheurs (y compris notre directeur de thèse) lors de différentes communications (congrès, journée de recherche, journée des doctorants, etc.). Ce fut le moyen, pour nous, de tester la validité de nos propositions. Ces échanges nous ont permis de remettre en question nos explications initiales et d'émettre des propositions rivales (au sens Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2003) que nous avons « testées », c'est-à-dire confrontées à de nouvelles données empiriques. En effet, nous avons réalisé une nouvelle série d'entretiens avec d'autres acteurs des entreprises (les dirigeants locaux et les hauts dirigeants), ce qui nous a permis dans un premier temps de relever un biais méthodologique en vérifiant que les responsables environnement n'avaient pas surévalué le rôle des systèmes de contrôle environnemental. Et d'autre part, en nous appuyant sur des preuves plus nombreuses, plus variées et plus convaincantes, nous sommes arrivés à des propositions qui expliquent mieux le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental.

#### D. Le critère de validité externe

Le critère de validité externe s'interroge sur la transférabilité ou la généralisation analytique des résultats : est-ce que les conclusions de l'étude ont une signification plus large ? Peut-on les transférer à d'autres contextes ? Jusqu'où peuvent-elles être généralisées ? (Miles et Huberman, 2003). La question de la validité externe constitue le critère de qualité le plus problématique pour convaincre de la scientificité des résultats d'une étude de cas. C'est d'ailleurs à ce titre que David (2004, p. 1) fait le constat suivant : « l'étude de cas est

pratiquée depuis des décennies par les chercheurs de la plupart des sciences sociales, mais beaucoup, en sciences de gestion, semblent continuer à penser que cette méthode de recherche est réservée aux phases exploratoires et ne permet pas d'atteindre la généralisation, condition de scientificité des résultats ». Mais des tactiques permettant de s'assurer de la validité externe des études de cas existent et plusieurs chercheurs se sont attachés à les définir (Yin, 1990, 2003 ; Drucker-Godard, 1999 ; Miles et Huberman, 2003 ; David, 2004 ; Koenig, 2006).

Selon Yin (1990, 2003), la généralisation analytique repose sur une procédure précise de sélection des cas. Pour atteindre cette généralisation, il propose la tactique de la réplication dans le cadre des études multi-sites : une théorie selon l'auteur doit être testée par réplications successives des résultats obtenus au sein de plusieurs situations de même type. Il s'agit en fait de construire un échantillon théorique, c'est-à-dire un échantillon représentatif de l'objet de recherche où les cas sont choisis pour des motifs théoriques et non statistiques (Hlady Rispal, 2002, p. 82). Dans notre étude multi-sites, notre échantillon théorique a été défini selon les critères indispensables pour générer une théorie, c'est-à-dire des critères de représentativité théorique, de variété et de potentiel de découverte (ibid.).

- Les critères de représentativité théorique retenus pour sélectionner chaque cas de notre échantillon sont : l'existence d'un SME certifié ISO 14001 depuis quelques années et l'adoption d'une stratégie environnementale plutôt proactive. Le SME étant l'objet de notre recherche, nous avons choisi des entreprises certifiées ISO 14001, ce qui constituait une garantie de l'implantation de ce système dans les entreprises. Notre choix s'est également limité aux entreprises ayant une certaine expérience dans ce domaine afin d'obtenir des informations réelles et non des jugements *a priori* sur les résultats attendus. Enfin, le critère de représentativité théorique le plus important est celui de la stratégie environnementale proactive. En effet, l'un des cadres théoriques mobilisés pour observer le comportement des dirigeants étant celui de Simons (1995a), il était capital que les dirigeants des entreprises choisies soient impliqués dans le fonctionnement de leur SME afin d'étudier et d'approfondir le concept de contrôle interactif défini par l'auteur. C'est la raison pour laquelle, les entreprises sélectionnées se caractérisent par leur engagement dans une démarche environnementale volontaire et anticipatrice de la réglementation ; ce qui montre l'implication proactive de leurs dirigeants en faveur de l'environnement. D'ailleurs, Marquet-Pondeville (2003) dans le cadre de sa thèse avait émis l'hypothèse que les

entreprises disposant d'une stratégie environnementale proactive utilisaient davantage leurs systèmes de contrôle de manière interactive. En définitive, tous les critères de sélection retenus semblent s'accorder pour obtenir une homogénéité des cas du point de vue de notre question de recherche, et donc une représentativité théorique.

- Le second critère de sélection est la variété des cas. Les entreprises retenues se distinguent par leur taille, leur secteur d'activité et leur chiffre d'affaires pour permettre une plus grande compréhension du phénomène étudié et de sa complexité.
- Le dernier critère est celui du potentiel de découverte. Les entreprises sélectionnées sont riches en données sur le fonctionnement du SME, car nous les avons choisies en ayant une bonne connaissance de la population théorique. En effet, nous avons observé cette population en participant pendant plus d'un an à des groupes de travail sur le développement durable au cours desquels, nous avons rencontré des personnes clés qui nous ont apporté leur expertise sur les SME, et qui nous ont aidés à choisir les entreprises susceptibles de constituer de bons cas pour notre recherche. Les entreprises une fois sélectionnées, les acteurs rencontrés ont bien voulu participer à notre étude de cas et nous fournir les documents nécessaires à sa réalisation.

Ainsi, nous pensons avoir respecté les trois critères nécessaires pour obtenir un échantillon théorique dans un souci de réplification (au sens de Yin, 1990, 2003).

D'autres tactiques ont été utilisées conformément aux recommandations de Miles et Huberman (2003) pour étudier la possibilité de transférabilité des résultats. Ces auteurs préconisent un certain nombre de tactiques pour juger la validité externe d'une recherche (p. 505-506). Nous allons citer quelques unes de ces tactiques et montrer comment elles ont été appliquées dans le cadre de cette étude de cas multiples :

- Décrire suffisamment les caractéristiques de l'échantillon pour permettre des comparaisons correctes avec d'autres échantillons : nous pensons avoir décrit de la manière la plus exhaustive possible (dans ce chapitre méthodologique) les caractéristiques de notre échantillon en présentant chaque entreprise sélectionnée, en précisant le nombre et le poste des personnes interviewées dans chaque entreprise et la position hiérarchique de ces personnes (hauts dirigeants, dirigeants opérationnels ou membres de la fonction environnement au niveau local ou de la direction).

- Réaliser un échantillonnage diversifié sur le plan théorique afin d'opérer une application la plus large possible : ayant utilisé les critères d'échantillonnage théorique indispensables pour une étude multi-sites (critères de représentativité théorique, de variété et de potentiel de découverte), nous espérons que l'échantillon obtenu est assez diversifié d'un point de vue théorique pour encourager une application plus large.
- Définir l'étendue et les limites d'une généralisation de l'étude : nous présenterons les limites au-delà desquelles les résultats ne peuvent pas être appliqués dans la conclusion générale.
- Fournir suffisamment d'informations sur les résultats pour permettre aux lecteurs d'évaluer leur transférabilité : la présentation de nos résultats ne se limite pas à des matrices de synthèse, nous les avons accompagnés d'un texte analytique illustré par *verbatim* « denses » à chaque fois que c'était nécessaire. Ces *verbatim* sont cités dans la deuxième partie de cette thèse.
- S'assurer auprès de plusieurs lecteurs que les résultats correspondaient à leur expérience : nous avons réalisé des synthèses d'entretiens pour chaque cas et nous avons pu vérifier leur validité au cours des entretiens successifs.
- Savoir si les résultats sont en accord avec, reliés à, ou s'ils confirment une théorie antérieure : cette tactique est employée lors de notre discussion théorique où nous confrontons nos résultats avec les cadres théoriques mobilisés (*cf.* chapitres 4 et 5).
- Répliquer les résultats dans d'autres études afin d'évaluer leur robustesse : nous n'avons pas pu « tester » les résultats de notre étude multi-sites dans le cadre de nouvelles études, car le temps imparti pour la réalisation de la thèse ne le permettait pas ; mais nous avons décrit les possibilités de réplication de nos résultats afin que des efforts de réplication puissent être facilement menés.

Nous n'avons pas appliqué à la lettre toutes les recommandations de Miles et Huberman (2003), car il est difficile d'atteindre une validité externe de façon optimale quelles que soient les méthodes utilisées. D'ailleurs les auteurs reconnaissent explicitement dans leur ouvrage qu'« il ne s'agit pas de règles qu'il faut appliquer strictement, mais de questions profitables qu'il faut [se] poser lorsqu' [on] réfléchi[t] à la qualité du travail réalisé » (p. 502).

\* \*

\*

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre méthodologie de recherche s'articule en trois temps. Nous avons présenté dans les sections 1 et 2 de ce chapitre les méthodes utilisées dans le cadre de l'étude exploratoire et de l'étude de cas multi-sites. La section suivante porte sur l'étude de cas intra-site ; elle présente les méthodes de collecte et d'analyse de données ainsi que les précautions prises pour assurer la fiabilité et la validité des résultats de cette étude.



## Section 3 : L'étude de cas intra-site pour un prolongement de la recherche

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons adopté une stratégie de recherche spécifique couvrant tous les aspects du phénomène observé (l'utilisation du SME dans les entreprises). Cette stratégie de recherche peut se résumer en deux phases fondamentales : la première concerne l'étude de cas multi-sites que nous avons présentée en détail dans la section précédente.

La seconde phase constitue un prolongement de la première étude de cas mais elle est axée sur un aspect spécifique de la recherche. En réalité, cette seconde étude, à caractère unique cette fois, a été opérée dans le but d'examiner en profondeur un phénomène assez rare : « l'émergence d'une stratégie à partir des interactions entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel ». En effet, à l'instar de Batac et Carassus (2005) et Sponem (2009), nous avons pu constater que les études consacrées aux relations entre les systèmes de contrôle comme vecteur d'apprentissage sont assez rares dans la littérature. Leur nombre limité, nous a donc amené à conduire une étude de cas pour décrire, analyser et comprendre une situation particulière et, de ce fait, tenter de contribuer à l'enrichissement de la connaissance scientifique.

Nous allons dans ce chapitre justifier le choix de l'entreprise faisant l'objet de cette étude de cas (§I), exposer les méthodes mises en œuvre pour collecter et analyser les données de cette étude (§II) et les critères d'évaluation de la qualité de la recherche (§III). Les résultats obtenus seront ensuite présentés et discutés dans la deuxième partie de cette thèse (chapitre 5).

### I. Le choix du cas PRESTA

L'étude de cas est une stratégie de recherche pratiquée depuis des décennies par les chercheurs de la plupart des sciences sociales, y compris en sciences de gestion (David, 2004). Il existe un certain nombre de définitions de l'étude de cas dans la littérature, mais la plus fréquemment citée est celle de Yin (1989, p. 25) : « une étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples ». L'auteur considère qu'une étude de cas est appropriée

« lorsque se pose une question de type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle » (ibid. p. 20). Dans le cadre de cette thèse, l'étude de cas semble adaptée, car la question de recherche considérée est de type « comment » (comment le SME contribue-t-il à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales ?) ; et la thématique traitée est un sujet d'actualité pour les chercheurs en sciences de gestion.

Toujours selon Yin (1990), une étude de cas unique se justifie principalement dans trois situations. Dans la première situation, le chercheur souhaite tester une théorie existante, que ce soit pour la confirmer, la remettre en question ou la compléter. Dans la deuxième situation, le cas étudié présente un caractère extrême ou unique. L'unicité du cas résulte alors de la rareté du phénomène étudié. Enfin, dans une dernière situation, un cas unique est également pertinent s'il permet de révéler un phénomène qui n'est pas rare mais qui était jusqu'alors inaccessible à la communauté scientifique. David (2004) propose une autre typologie de cas complémentaire à celle de Yin (1990) en différenciant les cas « illustratif », « typique », « test » et « inédit ou exemplaire ». Un cas peut être illustratif s'il sert essentiellement à faire comprendre une théorie, à vérifier qu'elle s'applique, sans valeur démonstrative. Un cas peut être qualifié de typique s'il est particulièrement représentatif du cas général. Un cas peut aussi servir à tester des théories, c'est-à-dire à les confronter à des éléments empiriques. Enfin, un cas peut être inédit ou exemplaire s'il permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes (David, 2004, p. 10).

Notre cas s'apparente au cas inédit ou exemplaire (David, 2004) et se justifie par la rareté du phénomène étudié (Yin, 1990). En effet, l'entreprise sélectionnée constitue un cas à visée instrumentale pour examiner un phénomène rarement traité dans la littérature académique. Le SME de type ISO 14001 a certes été analysé dans diverses recherches, mais les mécanismes de l'émergence de nouvelles stratégies environnementales à partir de ce système ont rarement fait l'objet d'une recherche systématique. Paradoxalement, l'adoption de ce système ne cesse de croître dans les entreprises ; il convient donc d'étudier ce phénomène plus en profondeur.

Pour ce faire, notre choix s'est porté sur l'entreprise PRESTA, l'une des entreprises déjà examinée dans le cadre de l'étude de cas multi-sites. Cette entreprise réalise des travaux de recherche et de développement pour le compte d'autres sociétés. Elle est spécialisée sur toutes les thématiques liées à l'environnement et à la maîtrise des risques. Cette entreprise est

particulièrement intéressante car elle était confrontée, lors de notre étude, à des changements organisationnels importants : le développement de nouvelles activités avec la création d'un « plateau technique environnement » pour effectuer des expérimentations ; l'intégration de ces nouvelles activités dans le périmètre du SME (car elles avaient des impacts environnementaux plus importants en termes de consommation d'eau et d'énergie, de gestion de déchets dangereux et de produits chimiques) ; et la redéfinition de la stratégie de l'entreprise, etc. Compte tenu des bouleversements qui s'opéraient, il était donc intéressant de voir comment les systèmes de contrôle utilisés dans le cadre du SME pouvaient interagir avec la stratégie de cette entreprise. Cette étude de cas s'est donc intéressée spécifiquement aux relations entre les systèmes de contrôle, l'apprentissage organisationnel et l'émergence d'une nouvelle stratégie.

D'autres aspects nous ont également confortés dans notre choix. L'entreprise PRESTA est une PME et selon Pedon et Schmidt (2002), les PME constitueraient une sorte de « laboratoire » propice à l'étude des processus d'apprentissage. Leurs caractéristiques organisationnelles et humaines susciteraient *a priori* l'apprentissage organisationnel : structures légères, travail organisé en équipe, polyvalence des fonctions, diffusion aisée de l'information, etc. De plus, le choix d'une entreprise de petite taille permettait de maîtriser le champ de notre étude sur la durée impartie. Par ailleurs, l'accès aux données était garanti, car le dirigeant de l'entreprise était ouvert à notre démarche d'investigation en profondeur, et nous a permis d'interviewer les personnes souhaitées. Cet aspect est très important pour la réalisation d'une étude de cas parce qu'il est indispensable d'accéder aux informations internes de l'entreprise, de pouvoir consulter librement certains documents essentiels à la réalisation de la recherche et d'effectuer des entretiens avec le maximum d'acteurs. L'entreprise PRESTA nous offrait donc toutes ses possibilités essentielles pour réaliser une étude de cas. Au final, cette étude s'est déroulée sur une période d'environ deux ans.

## II. La collecte et l'analyse des données

L'étude de cas PRESTA repose sur un recueil de données multi-angulé. En effet, les données primaires et secondaires collectées sont issues de différents dispositifs : des entretiens semi-directifs, des observations directes sur le terrain et des analyses de documents. Ces données ont ensuite été traitées par la méthode d'analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003 ; Bardin, 2007) et la méthode ALCESTE. Au final, cette seconde étude de cas a suivi la

même procédure que l'étude multi-sites, à savoir : une triangulation des sources de données, une triangulation des méthodes de recueil et enfin une triangulation des méthodes d'analyses de données. Nous exposons dans ce qui suit toutes les étapes de notre démarche de recherche.

#### A. Le recueil des données qualitatives

Nous avons entrepris un recueil de données diversifié au cours de l'étude de cas. Dans un même laps de temps, nous avons interrogé différents acteurs de l'entreprise, observé des faits, examiné une quantité importante de données écrites (comptes rendus de réunions, rapports d'activité, documents archivés, Intranet, Internet, etc.).

##### **1. Les entretiens**

Pour collecter nos données, nous avons eu recours essentiellement aux entretiens individuels. Nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs en utilisant un guide d'entretien élaboré au début de l'étude et mis à jour au fur à mesure des interviews. Dans cette étude, nous n'avons pas eu besoin de définir un échantillon intra-site très précis. Car, compte tenu de la taille de l'entreprise (24 salariés), nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec différents acteurs à chaque niveau hiérarchique et dans les différents services de l'entreprise (direction, services fonctionnels, service QSSE, secteurs opérationnels). Les entretiens se sont déroulés sur une période de deux ans (de février 2007 à février 2009) avec une durée d'interview variant d'une demi-heure à trois heures. Tous ces entretiens ont été retranscrits. La majorité des acteurs interrogés exercent plusieurs fonctions dans l'entreprise, comme dans la plupart des PME où le personnel est polyvalent. Par exemple, le directeur adjoint qui est chargé de la supervision de toutes les activités opérationnelles de l'entreprise est également responsable du service QSSE (qualité, santé, sécurité, environnement). De la même manière, l'animatrice du SME de l'entreprise occupe le poste de « chargé de mission en maîtrise des risques » pour les clients. Et même le directeur supervise personnellement l'un des services de l'entreprise, le service de « développement de réseaux européens ». Cette polyvalence s'explique, dans un premier temps, par le niveau de compétence élevé du personnel qui, en moyenne, possède une maîtrise ou un master spécialisé dans les différentes thématiques environnementales. Et d'autre part, elle s'explique par l'organisation du travail en équipe sur les différents projets de l'entreprise.

Cette particularité nous a permis d'obtenir une richesse d'informations pendant les entretiens, car chaque personne interrogée était en mesure de nous fournir diverses données sur les activités de l'entreprise, la stratégie, le management environnemental interne, etc. En dehors des entretiens programmés, des échanges informels ont eu lieu au cours de la recherche. Nous avons eu la possibilité d'échanger avec le personnel lors de la consultation des documents ou par mail. La diversité des personnes interviewées a permis une triangulation des données. Le planning des entretiens est présenté dans le Tableau 19.

**Tableau 19 : Planning des échanges avec les acteurs de l'entreprise PRESTA**

Période de recueil des données	Acteurs interrogés	Niveaux hiérarchiques	Méthodes de collecte utilisées (entretiens, échanges informels)
Décembre 2006	Directeur de l'entreprise	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise de contact lors d'un groupe de travail sur le développement durable</li> <li>✓ Discussion informelle sur l'activité de l'entreprise et le SME</li> </ul>
Janvier 2007	Directeur de l'entreprise & Animatrice SME	Direction & Service QSSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Echanges par mail</li> </ul>
Février 2007	Animatrice SME / Chargée de mission en maîtrise des risques	Service QSSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien préliminaire dans le cadre de l'étude multi-sites (1h30)</li> <li>✓ Discussion informelle</li> </ul>
Avril 2007	Directeur de l'entreprise	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visite de l'entreprise</li> <li>✓ Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens</li> <li>✓ Entretien approfondi (3h)</li> </ul>
Juillet 2007	Responsable de l'exploitation des plateaux techniques	Secteur opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien approfondi (1h30)</li> </ul>
Juillet 2007	Chargé de communication	Service communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien approfondi (1h)</li> <li>✓ Discussion informelle</li> </ul>
Juillet 2007	Directeur adjoint / Responsable QSSE	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien approfondi (2h)</li> <li>✓ Consultation des documents internes</li> </ul>
Juillet 2007	Juriste chargée de mission en réglementation environnementale	Secteur opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien approfondi (1h30)</li> <li>✓ Consultation de l'Intranet</li> </ul>
Juillet 2007	Commercial chargé des projets européens/ Délégué du personnel	Service Développement de réseaux européens	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entretien (30 min)</li> <li>✓ Discussion informelle</li> </ul>
Avril 2008	Directeur de l'entreprise	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Remise d'un compte rendu provisoire des recherches</li> </ul>
Novembre 2008	Directeur de l'entreprise	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Echanges par mail</li> </ul>

Novembre-Décembre 2008	Juriste environnement / sécurité	Secteur opérationnel	✓ Echanges par mail
Février 2009	Directeur de l'entreprise	Direction	✓ Entretien (30 min)

## 2. L'observation

Les observations se sont déroulées durant les visites dans les locaux de l'entreprise. Elles nous ont permis de consulter et recueillir des données factuelles. Il s'agissait d'observations non participantes et non systématiques. Ce type d'observations constitue une étape élémentaire de l'investigation sur le terrain destinée à collecter des données préliminaires sur le site<sup>74</sup>. Ainsi, nous avons pu observer lors de nos visites sur le terrain qu'un tableau de suivi des moyens de transport des membres de l'entreprise était affiché sur la porte d'entrée des locaux. Le directeur préconise des déplacements alternatifs (vélo, transports en commun, covoiturage, etc.) pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Nous avons pu constater qu'il donnait lui-même l'exemple, puisqu'il se déplaçait à vélo. De plus, à la fin de notre première rencontre, il nous a gentiment recommandé de nous rendre à la gare à pied ou en bus. Nous avons aussi remarqué qu'il n'y avait pas de poubelles dans les bureaux, ce qui réduisait la consommation de papiers et d'encre. Et lorsque nous demandions une copie des documents consultés, les dirigeants préféraient dans la mesure du possible nous envoyer une version électronique des dits-documents pour éviter de les imprimer. Donc l'observation est une technique qui nous a permis de confronter les propos des acteurs avec les faits directement observés.

## 3. L'analyse documentaire

Plusieurs documents ont été collectés au fur et à mesure de notre recherche directement sur le terrain (données secondaires internes) ou *via* Internet (données secondaires externes) (cf. Tableau 20).

L'entreprise possède un centre de documentation où elle archive tous les documents juridiques ou techniques concernant son activité. Nous avons pu consulter certains de ces documents lors de nos visites. Les documents obtenus ont été analysés au fur et à mesure de la

---

<sup>74</sup> Ce type d'observation se distingue des observations systématiques qui consistent à mener des observations en adoptant tout au long du recueil des données, un même dispositif de collecte et d'analyse (Baumard et al., 1999, p. 240).

collecte des données, ce qui nous a permis de confronter les événements restitués par les acteurs au cours des entretiens. Ce premier traitement des données nous a également permis de compléter notre guide d'entretien et de préciser certaines informations lors des entretiens suivants.

**Tableau 20 : Présentation des données secondaires de l'étude intra-site**

Périodes de recueil des données	Données secondaires internes <sup>75</sup>	Données secondaires externes
Janvier - Décembre 2007	Engagement de la direction (2005)	Certificat ISO 14001
	Organigramme (2006)	Statuts (2004)
	Rapports d'activités (2005, 2006)	Site Internet de l'entreprise : « Qui sommes nous ? », « Présentation des activités », « Notre vision », Organigramme, Politique environnementale, etc.
	Rapport de stage de Master (2006)	Présentation de l'entreprise « Histoire et perspectives »
	Cartographie du processus de management QSSE (2006)	Articles de presse (2006)
	Comptes rendus de revues de direction (2006, 2007)	Lettre d'information trimestrielle (2006, 2007)
	Tableau de bord des indicateurs (2007)	
	Tableau d'identification des aspects environnementaux significatifs (2007)	
	Veille réglementaire ou Référentiel environnement (2007) : fichier Excel contenant l'ensemble des textes juridiques et permettant d'effectuer une analyse de la conformité réglementaire de l'entreprise	
Janvier - Décembre 2008	Circulaire du Ministère du travail sur les chartes éthiques (2008)	Rapport développement durable (2007)
		Présentation assemblée générale (2007)
		Engagement de la direction (2008)
		Lettre d'information trimestrielle (2008)

## B. L'analyse des données qualitatives

Pour l'analyse des données, nous avons suivi la même démarche que celle de l'étude de cas multi-site. Cette analyse s'est opérée en deux phases, d'abord par une analyse de contenu thématique en utilisant le logiciel NVivo 7, puis par une analyse statistique des données avec le logiciel ALCESTE.

<sup>75</sup> Les données secondaires internes sont fournies par l'entreprise, tandis que les données externes proviennent de nos recherches sur Internet.

### **1. L'analyse de contenu thématique avec NVivo 7**

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 codes. Selon Miles et Huberman (2003, p. 112), les codes sont 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 consistait à établir une liste préalable de codes issus de la littérature et du guide d'entretien ; et une technique inductive (Strauss et corbin, 1990) dans la mesure où certains codes ont émergé du corpus et nous ont permis de compléter la liste de départ. Pour faciliter le processus de codage, nous avons utilisé le logiciel d'analyse qualitative NVivo 7. Certaines fonctionnalités du logiciel, telles que « l'outil de recherche textuelle » d'un mot ou d'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 pour vérifier notre codage NVivo.

Nous avons défini deux types de codes, des codes de premier niveau situés au plus près du discours des interviewés et des codes thématiques issus d'un travail itératif entre les données empiriques et notre cadre théorique. Notre processus de codage thématique a consisté à confronter les données empiriques aux concepts présentés dans notre grille d'analyse (présentée dans la partie théorique) pour étudier les liens entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel. La liste des codes est présentée en Annexe 8.

Enfin, nous avons effectué une analyse verticale centrée sur chaque entretien, c'est-à-dire répondant par répondant. Cette analyse peut s'apparenter à la procédure de déchiffrement structurel préconisée par Bardin (2007, p. 96). Comme dans l'étude multi-sites, nous avons complété l'analyse verticale par une analyse transversale des entretiens (par catégorie thématique) pour faire ressortir les thèmes majoritairement cités par l'ensemble des répondants. Nous avons aussi créé une matrice mettant en relation les différents codes thématiques. Cette matrice est inspirée des formats de présentation partiellement ordonnés de Miles et Huberman (2003).



## 2. L'analyse lexicale avec ALCESTE

Nous avons effectué une analyse lexicale des données qualitatives avec le logiciel ALCESTE. Cette analyse s'est déroulée selon les mêmes étapes que celles décrites lors de la présentation de l'analyse statistique des données de l'étude de cas multi-sites : la segmentation du corpus, la partition du corpus, la classification descendante hiérarchique. A l'issue de ces étapes, les caractéristiques lexicométriques obtenues sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 21 : Caractéristiques lexicométriques du corpus analysé avec ALCESTE**

	Corpus d'entretiens
<b>Analyse du vocabulaire</b>	
Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.) <sup>76</sup>	8
Nombre d'occurrences de formes	16914
Nombre de formes distinctes	2304
Fréquence moyenne par forme	7
Nombre d'hapax	1130
<b>Après la lemmatisation</b>	
Nombre de formes réduites	387
Nombre de mots étoilés <sup>77</sup>	13
Nombre de mots supplémentaires	184
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.) <sup>78</sup>	416
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.) classés	326

Le logiciel ALCESTE a découpé les 8 u.c.i. (entretiens) en 416 u.c.e. dont 326 u.c.e. ont été retenues pour définir les classes terminales, ce qui représente 78,37% des u.c.e. Les classes issues de cette analyse lexicale sont commentées et présentées *infra* (cf. Annexe 9).

<sup>76</sup> Les unités de contexte initiales (u.c.i.) sont les divisions naturelles du corpus, elles correspondent aux entretiens dans notre étude. Autrement dit chaque entretien réalisé correspond à une u.c.i.

<sup>77</sup> Les mots étoilés sont des informations hors corpus caractérisant chaque u.c.i. Ces informations sont introduites dans le corpus à l'aide de mots commençant par une étoile. Par exemple, l'entretien réalisé avec le responsable du plateau technique (qui est un opérationnel) de l'entreprise PRESTA est caractérisé dans le corpus par la phrase suivante : \*PRESTA \*OP\*Responsable\_PT.

<sup>78</sup> Les unités de contexte élémentaire (u.c.e.) sont définies par le logiciel. Une u.c.e. est composée d'une ou plusieurs lignes de texte consécutives. C'est l'unité statistique de base pour le calcul des cooccurrences.

### III. L'évaluation de la qualité de la recherche

Comme pour l'étude de cas multiples, il est possible de juger de la qualité de la recherche au regard des critères de validité et de fiabilité. Pour réaliser notre étude de cas unique, nous avons pris quelques précautions suggérées par plusieurs chercheurs en recherche qualitative (Yin, 1990, 2003 ; Miles et Huberman, 2003, Hlady Rispal, 2002, etc.).

Pour assurer la validité théorique et la validité interne de la recherche, nous avons effectué une triangulation des sources de données, des méthodes de collecte et d'analyse des données. Ces informations, issues de sources primaires et secondaires, ont été collectées à l'aide de diverses méthodes de recueil (entretiens, analyses documentaires, observations). Ces données ont ensuite été analysées en utilisant deux méthodes : l'analyse de contenu pour interpréter le sens des données et une analyse statistique *a posteriori* pour limiter la subjectivité du codage et vérifier les résultats. De plus, le codage thématique a été réalisé à partir d'une revue de la littérature sur les concepts théoriques mobilisés et définis dans les chapitres 1 et 2 de la thèse.

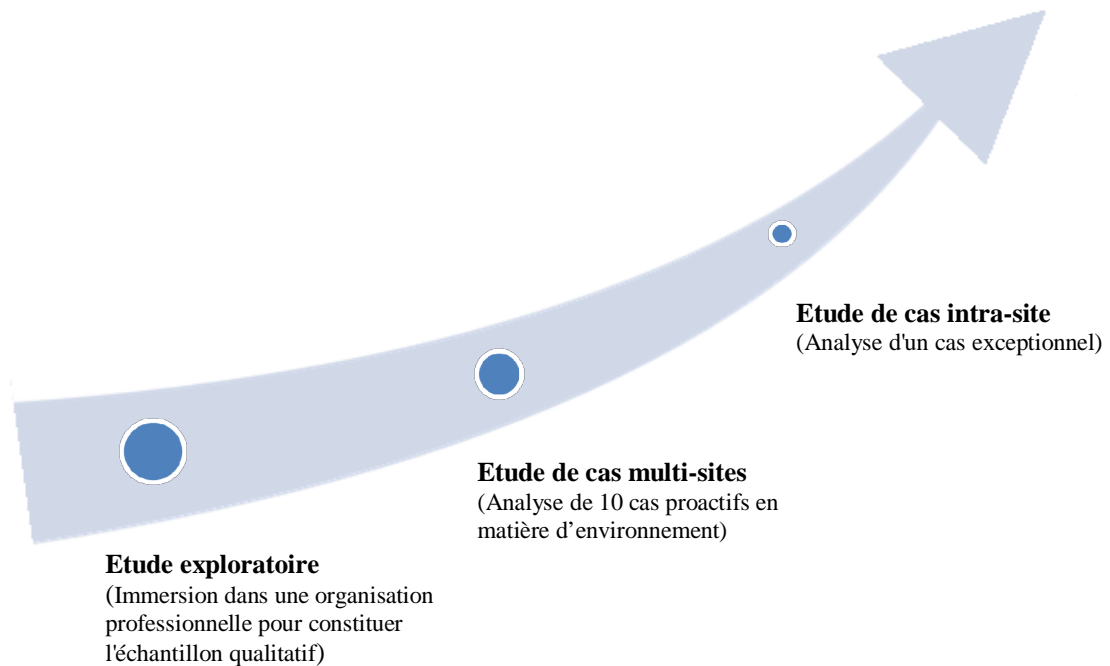
A propos de la validité externe de la recherche, nous avons obtenu une saturation des données en interviewant toutes les personnes, issues de différents niveaux hiérarchiques et de diverses fonctions de l'entreprise, susceptibles d'agir dans le fonctionnement du SME. Et nous précisons plus loin dans cette thèse les limites au-delà desquelles les résultats ne peuvent pas être généralisés.

En ce qui concerne la fiabilité de la recherche, nous avons explicité les étapes de la recherche et fourni les données du terrain en annexes. Enfin, les résultats de l'étude sont présentés dans le chapitre 5 de cette thèse en distinguant dans un format de texte différent l'interprétation des résultats et les données empiriques.

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre méthodologie de recherche. Celle-ci peut se résumer en trois étapes : une étude exploratoire par immersion dans le milieu des professionnels de l'environnement, une étude de cas multi-sites et une étude de cas intra-site.

**Figure 21 : Méthodologie de la recherche en trois temps**



La première étape fut de participer à des groupes de travail sur le développement durable, en tant que coordinatrice des travaux à l'Académie des Sciences Comptables et Financières du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables. Cette immersion dans le milieu des professionnels, qui peut être considérée comme une étude exploratoire, nous a permis de constituer notre échantillon qualitatif sur lequel repose notre étude de cas multi-sites.

L'étude multi-sites a été menée auprès de dix entreprises françaises de taille et de secteurs d'activités différents. Ces entreprises ont été sélectionnées selon des critères théoriques (la certification ISO 14001, la stratégie environnementale proactive) et en utilisant la technique de la boule de neige (Royer et Zarlowski, 1999, p. 196 ; Miles et Huberman, 2003, p. 60) lors de notre participation au groupe de travail de l'Académie. La collecte des données a été réalisée à partir d'entretiens semi-directifs (données primaires) et de documents (données secondaires). Ensuite, ces données ont été traitées à partir de deux méthodes d'analyses : l'analyse de contenu thématique avec le logiciel NVivo 7 et l'analyse lexicale avec le logiciel

ALCESTE. L'étude de cas intra-site a été réalisée auprès de l'entreprise PRESTA, une entreprise du secteur de l'environnement confrontée à des changements organisationnels importants. Comme pour l'étude de cas multiples, nous avons réalisé des entretiens et collecté des données secondaires qui ont ensuite été analysés avec les logiciels Nvivo 7 et ALCESTE. Les résultats de ces deux études de cas seront présentés et discutés dans la deuxième partie.

## Conclusion de la première partie

Cette première partie était consacrée au volet théorique et méthodologique de la thèse.

Le premier chapitre a montré que le SME est un ensemble de systèmes de contrôle mis au point par les entreprises pour définir et mettre en œuvre leurs stratégies environnementales. Le SME en tant que préoccupation managériale est devenu un objet d'étude académique en pleine expansion, vu le nombre d'articles de recherche et de thèses consacrés à ce sujet. A partir de la revue de la littérature sur le contrôle et le management environnemental, nous pouvons définir le SME comme « un ensemble de systèmes de contrôle mis au point par les dirigeants pour contrôler la stratégie environnementale dans l'entreprise et s'assurer de la cohérence de celle-ci avec les pratiques quotidiennes ». C'est cette définition que nous retiendrons dans cette thèse.

Le chapitre 2 a présenté les cadres théoriques mobilisés pour examiner l'usage du SME dans les entreprises. Deux cadres théoriques ont été retenus : les travaux néo-institutionnalistes de DiMaggio et Powell (1983, 1991) et ceux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) ainsi que le cadre théorique de Simons (1990, 1991, 1994, 1995a, 2000, 2005). Le cadre théorique néo-institutionnel nous permettra d'analyser les raisons à l'origine de l'adoption du SME et d'examiner la déclinaison de la stratégie environnementale à partir des idéaux, des discours et des techniques de contrôle. Le cadre théorique de Simons va nous éclairer sur le rôle de chaque système de contrôle du SME dans la déclinaison de la stratégie mais aussi dans l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

Le chapitre 3 a exposé la méthodologie retenue dans le cadre de cette recherche. Cette méthodologie repose sur deux études de cas : une étude de cas multi-sites menée auprès de dix entreprises françaises certifiées ISO 14001 et disposant d'une stratégie environnementale proactive (au sens de Gendron, 2004) ; et une étude de cas intra-site réalisée sur une entreprise française soumise à des changements organisationnels. La sélection des cas a été effectuée grâce à notre participation à une étude exploratoire réalisée pour le compte de l'Académie des Sciences Comptables et Financières du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables.

La deuxième partie de cette thèse sera consacrée au volet empirique et à la discussion théorique de la recherche. Cette partie montrera la complexité de l'objet étudié (le SME) qui sera comparé à un *puzzle* à double face !



**PARTIE 2**  
**L'UTILISATION**  
**DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL**  
**DANS LA DECLINAISON ET L'EMERGENCE DES**  
**STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES.**  
**UN PUZZLE A DOUBLE FACE**



## Introduction de la deuxième partie

Cette thèse est divisée en deux grandes parties dont la première visait à présenter le volet théorique et méthodologique de notre recherche. Dans ce premier volet, nous avons décrit le système de management environnemental (SME) en tant qu'objet d'étude académique, puis nous avons présenté les cadres théoriques mobilisés dans cette recherche (la théorie néo-institutionnelle des organisations, le modèle théorique de Simons) ainsi que les méthodes de recherche utilisées (étude de cas multi-sites, étude de cas intra-site). A présent, nous allons nous intéresser au second volet de notre recherche.

La deuxième partie de cette thèse sera consacrée au volet empirique de notre recherche et aura pour objectif de montrer comment le SME est utilisé dans les entreprises françaises, d'une part pour décliner leurs stratégies environnementales et, d'autre part, pour contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies dans le domaine environnemental. Cet objectif peut être assimilé à un *puzzle* à double face dont la résolution sera présentée ici en deux chapitres.

Le chapitre 4 a pour but de reconstituer la première face du *puzzle* en expliquant comment le SME est utilisé dans la déclinaison des stratégies environnementales. Cette résolution découlera des analyses qualitatives effectuées dans le cadre de l'étude de cas multi-sites réalisée auprès de dix entreprises françaises proactives dans le domaine de l'environnement.

Le chapitre 5 va reconstituer la deuxième face du *puzzle* à partir des résultats de l'étude de cas intra-site menée dans l'entreprise PRESTA. Ce chapitre va montrer comment le SME de cette entreprise peut favoriser l'émergence de nouvelles stratégies environnementales en provoquant des apprentissages organisationnels.

A la fin de chaque chapitre, une discussion des résultats obtenus sera réalisée à l'aune des cadres théoriques mobilisés. Ces discussions mettront en évidence les enrichissements théoriques des deux études de cas. Ainsi, la deuxième partie de cette thèse sera entièrement consacrée au volet empirique et aux apports théoriques de notre recherche.

## Chapitre 4 - L'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales : la première face du puzzle

### Introduction

La résolution du premier *puzzle* consiste à montrer comment le système de management environnemental (SME) est utilisé dans les entreprises françaises pour décliner leurs stratégies environnementales. Mais, on ne saurait analyser le fonctionnement du SME dans ces entreprises sans connaître l'ensemble des motivations à l'origine de son adoption. Nous choisissons alors, avant d'aborder le cœur de ce chapitre, d'explicitier les raisons de la mise en œuvre du SME. Ainsi, la résolution de notre *puzzle* se déroulera en trois étapes correspondant aux sections suivantes.

La première section va montrer que l'adoption du SME résulte principalement de l'influence de l'environnement institutionnel et que la théorie néo-institutionnelle semble adaptée pour expliquer comment celui-ci opère. Dans cette section, les données empiriques seront analysées selon les concepts d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983) et de légitimité sociale (Suchman, 1995) ; puis les résultats obtenus seront comparés aux travaux néo-institutionnalistes dans le domaine environnemental (Boiral, 2004 ; 2006a,b 2007a,b ; Reverdy, 2005 ; Philippe, 2006, etc.).

Les deux sections suivantes vont examiner les quatre pièces du *puzzle* (c'est-à-dire les systèmes de contrôle du SME) indispensables à la déclinaison des stratégies environnementales des entreprises et expliquer le rôle de chaque pièce dans cette déclinaison. Pour ce faire, ce sont les concepts de Simons (1995a) relatifs aux « leviers de contrôle de la stratégie » et les concepts « d'idéaux, de discours et de techniques de contrôle » de Hasselbladh et Kallinikos (2000) qui serviront de filtres conceptuels aux données empiriques. Nous présentons succinctement ces deux sections :

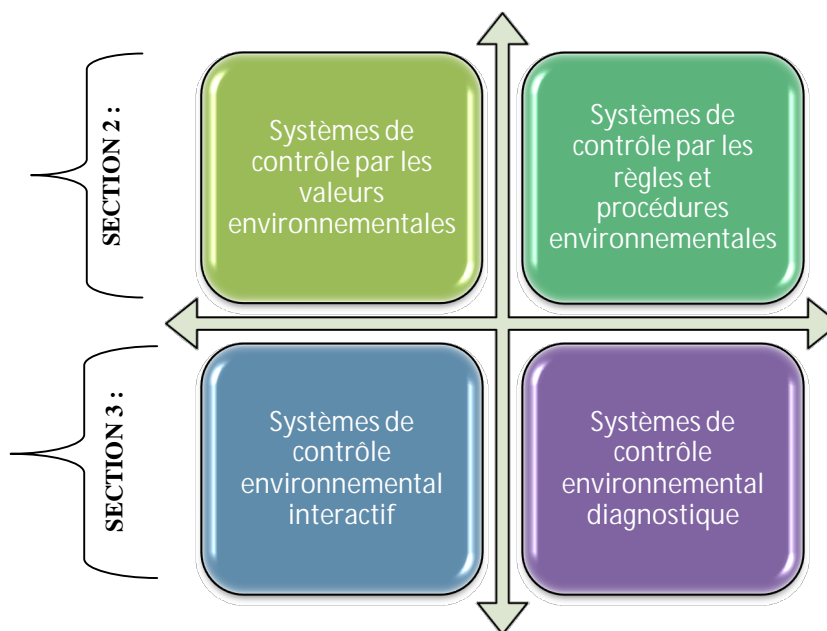
- La section 2 va traiter des systèmes de contrôle du SME qui sont utilisés dans les entreprises pour délimiter le domaine d'action des stratégies environnementales. Nous allons voir que ces systèmes de contrôle permettent d'influencer les comportements organisationnels de deux manières : tout d'abord en diffusant des « discours » environnementaux explicitant la stratégie environnementale de l'entreprise, puis en

fixant des garde-fous pour limiter les risques d'agence et orienter le comportement des individus vers la réalisation de cette stratégie.

- Ensuite, la section 3 va étudier les systèmes de contrôle du SME qui servent au pilotage de la déclinaison des stratégies environnementales. Nous verrons que ces systèmes de contrôle sont utilisés différemment par les dirigeants : certains sont pilotés en « mode manuel » et d'autres en « mode automatique ».

Les quatre systèmes de contrôle du SME sont représentés par la figure ci-dessous :

**Figure 22 : Les quatre pièces du puzzle**



Enfin, la dernière section va reconstituer le puzzle en assemblant ces différentes pièces dans un modèle explicatif de l'usage du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales. Pour ce faire, nous utiliserons les travaux de Hasselbladh et Kallinikos (2000) sur la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle pour mettre en évidence les liens entre les différentes pièces de notre *puzzle*. Puis, nous discuterons les résultats obtenus à l'aune des deux cadres théoriques mobilisés (Simons, 1995a ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Nous mettrons ainsi en évidence la relation entre ces deux cadres théoriques et les apports de notre modèle à l'enrichissement de ces deux cadres théoriques.

## Section 1: L'adoption du SME sous l'influence de l'environnement institutionnel

Pour comprendre l'utilisation du SME, il convient dans un premier temps de mettre en évidence les motivations à la base de son adoption. Selon l'analyse de contenu thématique, les pressions des parties prenantes et la quête de légitimité constituent les principales raisons de la mise en œuvre du SME. En effet, la majorité des raisons avancées par les entreprises pour expliquer l'adoption du SME relève de la nécessité de répondre directement aux attentes de diverses parties prenantes ou d'assurer leur légitimité sociale. D'autres raisons sont évoquées, mais celles-ci apparaissent moins nombreuses et peu étayées : il s'agit de la volonté d'améliorer les performances environnementales, de sensibiliser le personnel et de formaliser les pratiques environnementales. Nous allons donc circonscrire notre propos autour des raisons essentielles de l'adoption du SME, à savoir : les pressions institutionnelles et la quête de légitimité. Mais à titre indicatif, nous présentons à la fin de cette section l'ensemble des raisons évoquées par les répondants (cf. Tableau 22).

### I. L'adoption du SME comme réponse aux pressions institutionnelles

Les pressions institutionnelles que nous allons examiner dans ce paragraphe seront abordées selon leur nature (coercitive, normative ou mimétique) et également en fonction des acteurs qui exercent ces pressions (les *stakeholders environnementaux*).

Dans notre étude de cas multi-sites, à l'exception des entreprises BIO, PRESTA et ROUT, la mise en place du SME répond à des pressions de nature coercitive provenant des réglementations environnementales (*stakeholders réglementaires*), des clients (*stakeholders de marché*), des riverains (*stakeholders défenseurs de l'environnement*) et des dirigeants (*stakeholders organisationnels*). Ces pressions sont assorties de sanctions pour les entreprises qui ne les respectent pas (sanctions légales, financières, mauvaise image, etc.). Nous allons dans ce qui suit évoquer chacune de ces pressions.

Tout d'abord, certaines entreprises nous ont expliqué que c'est pour être en conformité avec les réglementations environnementales qu'elles ont décidé d'implanter et de faire certifier leur SME. C'est notamment ce que nous expliquent les entreprises AERO, CHIMISEP, GIE et VIN :

« 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.

En dehors des contraintes réglementaires, la mise en œuvre du SME est également due aux pressions des parties prenantes dont les entreprises dépendent pour assurer leur survie. En effet, certaines entreprises ont adopté le SME pour répondre aux pressions des clients (CHIMISO, GPM, PNEU, VIN), des riverains (AERO, CHIMISEP) ou des dirigeants (AERO, CHIMISO, GPM). En dehors des parties prenantes que nous venons de citer, les autres parties prenantes présentes dans la littérature (banques, compagnies d'assurance, associations et ONG de défense de l'environnement, etc.) ne sont pas évoquées par les entreprises.

« Cette norme a permis la formalisation des démarches environnementales pour des raisons commerciales (demande des clients). (...) Ce sont les patrons de site qui prennent la décision d'adopter la norme ISO 14001. » 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.

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

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

Contrairement aux autres entreprises, les pressions coercitives ne sont pas à l'origine de l'adoption du SME par l'entreprise ROUT. Cette entreprise a décidé de mettre en place le SME sous l'influence des médias (*stakeholders* défenseurs de l'environnement) et de son milieu professionnel, en l'occurrence l'industrie chimique (*stakeholders* de marché).

« On a décidé de sauter le pas et 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. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

En somme, les premières motivations des entreprises pour l'adoption du SME renvoient au mécanisme d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique de DiMaggio et Powell (1983, 1991). En effet, dans notre étude, l'isomorphisme coercitif fait référence aux pressions exercées sur les entreprises par d'autres organisations dont elles dépendent (notamment les entreprises clientes) ainsi qu'aux attentes de la société dans laquelle elles évoluent (représentée ici par les riverains et les pouvoirs publics). Ce résultat est cohérent avec les observations de Boiral (2004, 2006) qui a montré, dans le contexte canadien, que les entreprises adoptaient le SME pour prouver leur engagement environnemental auprès des dirigeants, des clients et du public.

Outre l'isomorphisme coercitif, notre étude de cas montre également l'existence de pressions normative et mimétique mais dans une moindre mesure que les pressions coercitives. En effet, les mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif sont caractérisés dans le cas ROUT par les pressions des médias et de la profession chimique. On constate ici que les médias ont joué un rôle en poussant cette entreprise à imiter le comportement d'autres organisations considérées comme des modèles dans la société. A ce propos, Huault (2002) affirme que le mimétisme constitue un puissant moyen de normalisation des comportements conduisant à la conformité et à l'imitation des pratiques.

Concernant l'isomorphisme normatif, il découle ici de la professionnalisation de la gestion environnementale des entreprises chimiques. L'association professionnelle l'Union des Industries Chimiques conduit les entreprises chimiques françaises à adopter de bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement. D'ailleurs, son engagement pour l'environnement ne date pas de la norme ISO 14001, elle remonte au programme *Responsible*

Care dans les années 1990. Nous savons aussi, depuis DiMaggio et Powell (1983, 1991), que le phénomène de professionnalisation joue un rôle primordial dans le mécanisme d'isomorphisme normatif. Cet isomorphisme est illustré, entre autres, par les travaux de King et Lenox (2003) dans le contexte de l'industrie chimique américaine et ceux de travaux de Reverdy (2005) sur la diffusion des normes ISO 14001 et EMAS. En définitive, nos résultats à ce stade sont conformes à la littérature. Cependant, un troisième élément peut justifier l'adoption du SME : il s'agit de la quête de légitimité.

## II. L'adoption du SME pour assurer la légitimité sociale

La quête de légitimité constitue l'autre raison fondamentale de la mise en œuvre du SME dans les entreprises. En effet, selon les entreprises observées, la légitimité sociale est primordiale pour leur survie dans la société. Il ressort de notre analyse de contenu thématique que cette recherche de légitimité apparaît sous trois formes : la protection de la réputation de l'entreprise, la reconnaissance externe par la certification ISO 14001 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 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 d'autres entreprises, la certification ISO 14001 apporte une reconnaissance externe qui contribue à crédibiliser leur démarche environnementale auprès des parties prenantes. En effet, cette certification étant reconnue au niveau international et délivrée par un organisme tiers indépendant, elle montre aux parties prenantes que les entreprises respectent leurs engagements en matière d'environnement. Ainsi, la certification ISO 14001 peut permettre

aux entreprises d'assurer leur légitimité sociale. Nous illustrons notre analyse par les *verbatim* ci-dessous :

« A partir du moment où il y a un SME, la recherche de certification constitue la preuve que ce système est bien en place, et qu'on est bien dans un système d'amélioration continue. (...) On est l'entrée de la France en fait et donc, en terme d'image, on est très regardé. Donc effectivement en terme d'image, avoir une certification ça reste quelque chose d'essentiel, ça donne une légitimité à notre système. Si nous n'avions pas de certification, on n'aurait pas du tout le même impact en termes de reconnaissance externe. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« 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.

D'autres motivations expliquent l'adoption du SME ; la moitié des entreprises interrogées s'est lancée dans la démarche ISO 14001 pour être exemplaire en matière de comportement environnemental, pour se différencier de la concurrence en offrant des produits plus respectueux de l'environnement aux clients (ROUT, VIN) ou en étant attractif auprès des fournisseurs (VIN) :

« Tous nos sites sont ISO 14001. Donc ça fait plusieurs années que l'on a cette certification, et que l'on en obtient le renouvellement. Cette démarche en elle-même est un facteur de maintien de l'attention de chacun sur l'exemplarité, la qualité environnementale. (...) En fait, depuis très longtemps, [AERO] veut se montrer assez exemplaire dans le domaine du développement durable. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« Je trouve que ça [le SME] a un réel intérêt dans l'amélioration des entreprises et qui peut tout à fait rejoindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous avons un directeur qui place en tête le fait d'être exemplaire et d'aller de l'avant dans tout ce qui est environnement et même plus largement dans le développement durable. Ce SME est un outil parmi d'autres mais un outil important » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« 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. (...) Le SME est également un élément attractif pour notre bassin d'approvisionnement. C'est un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises pour pouvoir attirer des livreurs de raisins chez nous. On leur dit que nous avons une politique environnementale qui préserve l'environnement, on est dans la logique de développement durable et que c'est grâce à ça qu'ils continuent de cultiver la vigne... L'environnement vient enrichir notre discours, même si on ne le dit pas ouvertement, on espère que les générations futures vont s'intéresser à nos produits aussi parce qu'on a une bonne démarche environnementale et qu'ils accepteront de payer plus facilement une bouteille qui vaut 10 euros de plus parce qu'elle provient de pratiques plus respectueuses de l'environnement. Cela donne du sens et de la pérennité au produit. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Par ailleurs, d'autres entreprises vont au-delà de la norme ISO 14001. Par exemple, l'entreprise ROUT a contribué à l'élaboration d'un label écologique spécifique aux produits de marquage routier en collaboration avec l'ISO 14001. Sa participation à la conception de ce standard lui a permis d'en tirer un avantage stratégique puisqu'elle a pu exercer son influence sur le choix des critères des nouveaux produits de marquage dans les appels d'offre des collectivités locales. De même, l'entreprise GIE travaille actuellement sur l'élaboration d'un référentiel de système de management spécifique à son secteur d'activité, ce qui lui permettra d'occuper une place de *leader* dans ce domaine. En participant directement au processus d'institutionnalisation de ces standards environnementaux, ces entreprises vont imprimer leur marque (Philippe, 2006). Au final, ces entreprises obtiennent un double objectif : elles renforcent leur légitimité sociale et obtiennent un avantage concurrentiel. Les citations ci-dessous montrent l'implication des entreprises dans l'élaboration des standards environnementaux :

« On a beaucoup participé, il y a quelques années, à la création d'une marque NF Environnement pour les produits de marquage routier » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Donc on a fait créer, pour les produits de marquage, un nouveau label, une option supplémentaire, qui est NF Environnement, qui est validée par l'ISO 14001 (...) Alors c'est vrai que nos petits confrères, ils n'étaient pas tellement chauds ; ils n'avaient que des produits pas chers. Donc quand on jugeait uniquement sur le prix, c'était parfait. Mais quand les élus ont commencé à regarder l'environnement d'un peu plus près et à s'intéresser à ces critères là, disons que ça nous a ramené un petit peu en haut de l'affiche. On avait perdu pas mal de clients sur les derniers appels d'offres des 5/6 dernières années parce que le seul critère, c'était le prix ; donc on avait des produits trop sophistiqués, trop ci, trop ça ; on était un peu décalé par rapport à la demande. Avec le NF Environnement, des clients qui nous avaient quittés il y avait pas mal de temps reviennent (pour le critère environnement) ; donc, quelque part, on a réussi notre coup. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

« 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.

En définitive, cette section montre que les entreprises adoptent le SME, dans une large mesure, pour répondre directement aux demandes de diverses parties prenantes (les pouvoirs publics, les clients, les riverains et les dirigeants) ou pour assurer leur légitimité sociale. Nous avons vu également que ces pressions correspondaient aux mécanismes d'isomorphisme institutionnel de DiMaggio et Powell (1983, 1991). Cependant, il convient de noter que l'implantation du SME découle principalement de pressions coercitives. Les deux autres formes d'isomorphismes évoquées par les auteurs (isomorphisme normatif et mimétique) semblent quasiment absentes du discours des entreprises, à l'exception de l'entreprise ROUT. En effet, selon cette entreprise, l'adoption du SME résulte des incitations des médias (contrainte mimétique) et de l'industrie chimique (contrainte normative). En somme, quelles soient de nature coercitive, normative et mimétique, il semble difficile pour les entreprises de résister aux pressions de leur environnement institutionnel.

Et, au fil du temps, les entreprises tendent à devenir homogènes en se conformant aux pressions institutionnelles (Rouleau, 2007). Car ces pressions institutionnelles conduisent les entreprises à adopter les mêmes formes organisationnelles, celles qui ont figure de modèles, voire de recettes, dans le contexte institutionnel considéré (Desreunaux, 2004). Dans notre cas, le SME constitue en effet une réponse aux pressions institutionnelles et une sorte de « recette » aux problématiques environnementales. Etant donné que les entreprises adoptent toutes le même SME (en l'occurrence le SME de type ISO 14001), on pourrait penser qu'elles sont homogènes de ce point de vue là. Mais d'autres recherches (Boiral, 2004, 2007b) ont montré, que ce SME faisait l'objet d'adaptations et d'interprétations différentes selon les entreprises.

D'autre part, la quête de légitimité sociale pousse aussi les entreprises à adopter le SME. Celle-ci apparaît sous différentes formes : la volonté de protéger l'image de l'entreprise, la recherche d'une reconnaissance externe par la certification environnementale et la volonté d'être exemplaire dans le domaine environnemental notamment en se démarquant de la concurrence. Cette quête de légitimité tient une place importante dans la stratégie environnementale des entreprises, car sa prise en compte est nécessaire pour leur survie à long terme. En effet, les entreprises évoluant dans un environnement institutionnalisé doivent agir

en fonction des exigences sociales et culturelles imposées par cet environnement (Capron et Quairel, 2007), et l'une de ces exigences concerne la protection de l'environnement naturel. Donc en adoptant des structures de gestion pour répondre à cette exigence, qui sont prétendues efficaces et rationnelles, les entreprises augmentent leur légitimité vis-à-vis de l'extérieur et, par conséquent, leurs chances de survie (Rouleau, 2007). C'est donc l'une des raisons fondamentales pour lesquelles, les entreprises étudiées ont décidé d'implanter un SME et de le faire certifier afin de démontrer aux parties prenantes la congruence de leur comportement avec les valeurs de la société. Dans ce contexte, le SME peut constituer un outil de légitimation sociale. Ainsi, conformément à la théorie néo-institutionnelle des organisations, l'environnement institutionnel conduit les entreprises à adopter des structures rationnelles qui visent à assurer leur légitimité externe (Suchman, 1995 ; Scott, 2001 ; Philippe, 2006 ; Rouleau, 2007). Notre étude montre alors la pertinence de cette théorie pour analyser les motivations de la mise en œuvre du SME.

Cependant, notre étude met aussi en évidence d'autres raisons qui expliquent l'adoption du SME, comme par exemple la volonté d'améliorer les performances environnementales des entreprises ou encore de sensibiliser les individus aux problématiques environnementales. Même si ces raisons sont moins évoquées que les pressions institutionnelles, il convient de ne pas les négliger pour autant. Ainsi, notre étude montre que la mise en place du SME n'est pas exclusivement liée à un phénomène d'isomorphisme institutionnel et que celui-ci peut répondre également à des besoins internes. Ce résultat vient donc confirmer les observations des auteurs tels que Nash et Ehrenfeld (2001), Morrow et Rondinelli (2002) ou encore Boiral (2004). Sur ce point, nous allons dans le sens de Boiral (2006a,b, 2007a) lorsqu'il nuance le postulat néo-institutionnaliste en affirmant que le souci de légitimité sociale n'est pas nécessairement dissocié de celui de l'efficacité interne. D'ailleurs, ces deux éléments ne sont pas incompatibles, car la stratégie environnementale d'une entreprise comporte plusieurs dimensions : une dimension concurrentielle qui examine le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité ; une dimension politique qui s'attache à la question de la légitimité et une dimension industrielle qui traduit la stratégie de protection de l'environnement au niveau des produits (Reynaud et Martinet, 2004, p. 102). Donc la quête de légitimité et de l'efficacité interne contribuent au même objectif : celui de la survie de l'entreprise.

**Tableau 22 : Matrice mettant en évidence les raisons de l'adoption du SME**

Raisons de l'adoption du SME	AERO	BIO	CHIMISEP	CHIMISO	GIE	GPM	PNEU	PRESTA	ROUT	VIN	Nombre total de verbatim par code	Pourcentage
<b>Pressions des Stakeholders et Recherche de légitimité</b>												<b>66,667%</b>
Pressions des Stakeholders réglementaires	3	0	1	0	1	0	0	0	0	1	6	11,765%
Pressions des Stakeholders de marché	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	5	9,804%
Pressions des Stakeholders défenseurs de l'environnement	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	3	5,882%
Pressions des Stakeholders organisationnels	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	4	7,843%
Recherche de légitimité sociale												
Protection de la réputation	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	3,922%
Reconnaissance externe	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	7,843%
Exemplarité	1	0	0	0	1	0	0	2	5	1	10	19,608%
<b>Autres raisons</b>												<b>33,333%</b>
Volonté d'améliorer les performances environnementales	1	1	1	0	1	0	2	1	0	1	8	15,686%
Sensibilisation du personnel	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	3	5,882%
Formalisation des pratiques environnementales	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	6	11,765%
Nombre total de verbatim par entreprise	9	3	3	5	5	2	5	5	7	7	51	100,000%

\* \*

\*

Les motivations à l'origine de l'adoption du SME étant mises en évidence, nous allons à présent aborder le cœur de ce chapitre en présentant les différents systèmes de contrôle composant le SME et en expliquant comment ceux-ci sont utilisés dans les entreprises.

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce chapitre, les systèmes de contrôle du SME utilisés par les entreprises pour la déclinaison de leurs stratégies environnementales sont au nombre de quatre, ils forment ce que nous avons appelé « les quatre pièces du *puzzle* ».

Ceux-ci seront examinés en deux sections : la première section va examiner les systèmes de contrôle du SME utilisés par les entreprises pour délimiter le domaine d'action de leurs stratégies environnementales ; puis la seconde section va analyser les systèmes de contrôle utilisés pour piloter la déclinaison des stratégies environnementales. En somme, nous présenterons dans les deux sections suivantes les quatre systèmes de contrôle du SME indispensables à la résolution de notre *puzzle*.

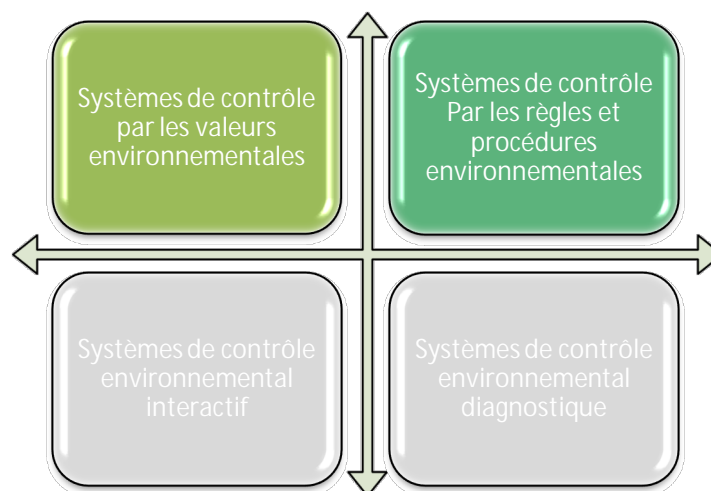
## Section 2 : Les systèmes de contrôle du SME délimitant le domaine d'action des stratégies environnementales

Dans notre recherche, le *puzzle* que nous souhaitons résoudre correspond à l'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales. Cette résolution nous amène, dans un premier temps, à préciser les différents fragments du *puzzle*.

Pour ce faire, nous avons donc identifié, à partir de nos analyses de données qualitatives, les pièces nécessaires à la reconstitution de notre *puzzle*. Ces pièces correspondent aux quatre systèmes de contrôle composant le SME : il s'agit des systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, des systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif. En utilisant le cadre théorique de Simons (1995a) et les concepts de Hasselbladh et Kallinikos (2000), nous allons interpréter le rôle de ces différents systèmes de contrôle de la stratégie environnementale. Nous verrons, plus loin dans cette thèse, que ces systèmes de contrôle fonctionnent de manière complémentaire pour assurer la déclinaison des stratégies environnementales.

Dans cette section, nous allons étudier les deux premiers systèmes de contrôle du SME :

**Figure 23 : Les deux premières pièces du puzzle**



Nous allons voir que les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales (§I) et les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales (§II) sont utilisés pour délimiter le domaine d'action des stratégies environnementales, en diffusant des messages stratégiques sous formes de « discours » environnementaux et en limitant les risques d'agence

dus à l'opportunisme de certains acteurs. A la fin de cette section, nous verrons aussi que les individus intériorisent les idéaux verts contenus dans ces systèmes de contrôle grâce à deux mécanismes : la formation et la sélection des individus à l'embauche.

## I. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales pour diffuser les messages stratégiques

Pour décliner leurs stratégies environnementales, les dirigeants diffusent dans un premier temps des messages stratégiques se présentant généralement sous la forme de discours formalisés (au sens Hasselbladh et Kallinikos, 2000). On retrouve dans ces discours les idéaux verts de la société, c'est-à-dire les valeurs et normes de la société en matière d'environnement. Ces discours environnementaux permettent de diffuser au reste de l'entreprise les idéaux verts qui doivent inspirer et soutenir leurs actions au quotidien. Dans le cadre de cette recherche, les entreprises observées utilisent différents discours environnementaux. Nous avons pu identifier cinq types de discours environnementaux, que nous décrirons dans ce paragraphe : la mission d'entreprise, les valeurs d'entreprise, la vision d'entreprise, les engagements d'entreprise et la politique environnementale. Les quatre premiers types de discours ne sont pas exclusivement liés au domaine environnemental, ils diffusent également d'autres types idéaux. Dans ce paragraphe, nous verrons que ces discours environnementaux agissent sur le comportement des membres de l'entreprise en les incitant à réaliser les stratégies environnementales. Ils exercent ainsi une forme de contrôle sur les individus à partir des valeurs environnementales qu'ils véhiculent. C'est la raison pour laquelle nous les avons qualifiés de « systèmes de contrôle par les valeurs environnementales ». Nous verrons aussi que ces cinq types de discours environnementaux constituent des systèmes de valeurs au sens Simons (1995a).

### A. La mission d'entreprise

La mission d'entreprise est un document formel qui présente la raison d'être de l'entreprise, les activités pour lesquelles elle existe spécifiquement, le produit ou le service particulier qu'elle offre en vue de satisfaire des besoins précis (Aktouf, 2006, p. 92). Dans notre étude, chaque entreprise dispose de ce document, mais celui-ci se présente soit sous la forme d'un

document unique ou fait partie d'un document plus global (tels que les statuts, les énoncés de types « mission & valeurs », ou encore des pages Internet « Qui sommes nous ? », etc.). Quelle que soit sa formalisation, la mission d'entreprise (*Mission Statement*) exprime le but et les pratiques spécifiques d'une organisation (Bart, 1996).

En analysant les énoncés de mission d'entreprise de chacune des entreprises de notre échantillon, nous avons constaté que ceux-ci véhiculent des idéaux verts tels le respect de l'environnement naturel, l'amélioration des performances environnementales, l'exemplarité en matière de comportement environnemental, le développement durable, etc. (*cf.* Tableau 23). Ces idéaux constituent le socle des stratégies environnementales des entreprises. En les communiquant au reste de l'entreprise, les dirigeants diffusent leurs messages stratégiques en matière d'environnement. En effet, en indiquant de manière formelle que ces idéaux verts font partie des buts organisationnels, la mission d'entreprise permet de sensibiliser les membres de l'entreprise aux préoccupations environnementales. Elle tente ainsi d'orienter durablement leurs efforts vers une direction collective qui est la responsabilité environnementale. Selon Dion (2006), de nombreuses recherches (Wright et *al.*, 1993) ont montré que le fait d'établir des buts corporatifs, qui devront être partagés par tous, peut influencer positivement l'implication des employés. Dans ce contexte, on comprend que la mission d'entreprise peut permettre aux dirigeants de contrôler le comportement de leurs subordonnés vers la réalisation de leurs stratégies environnementales.

Ainsi, en plus de sa dimension ontologique, c'est-à-dire la réflexion sur la raison d'être, la mission, la nature propre nature de l'entreprise (Mercier, 1998, 1999), la mission d'entreprise comporte aussi une dimension axiologique (*i.e.* une réflexion sur les valeurs). D'ailleurs, Simons (1995a) assimile la mission d'entreprise à un système de valeurs (*belief systems*), c'est-à-dire un système formel utilisé par les dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs fondamentales et les finalités de l'entreprise. Pour Dion (2006), la présence de valeurs organisationnelles dans la mission d'entreprise relève « d'une mécompréhension de la mission elle-même car c'est dans un autre type de documents que se retrouvent présentées et accentuées les valeurs organisationnelles (le code éthique de l'entreprise). Si la mission d'entreprise existe, ce n'est pas pour résumer le code éthique de l'entreprise. » (p. 13). *A contrario*, d'autres auteurs (Bart, 1998 ; Miller et Dess, 1996 ; Pearce et David, 1987) considèrent que les valeurs organisationnelles font bien partie des composantes de la mission d'entreprise. Nous partageons cet avis car, même si la mission



d'entreprise et le code éthique ont des finalités distinctes, il n'en demeure pas moins qu'ils sont liés. La mission d'entreprise donne le but poursuivi par l'entreprise, mais ce but doit être réalisé en respectant certaines valeurs. Il n'est donc pas inutile de rappeler brièvement les valeurs organisationnelles dans la mission d'entreprise. De plus, Bart (1998) affirme que l'un des objectifs poursuivis par la mission d'entreprise serait de promouvoir les valeurs partagées parmi les membres de l'entreprise.

**Tableau 23 : Les idéaux verts dans la « mission d'entreprise »**

Entreprises	Synthèse des missions d'entreprise	Idéaux verts repérés
AERO	<p>« La société a pour objet d'assurer la construction, l'aménagement, l'exploitation et le développement d'installations aéroportuaires ; de développer toute activité industrielle ou de service dans le domaine aéroportuaire, à destination de toute catégorie de clientèle ; de valoriser l'ensemble des actifs mobiliers et immobiliers qu'elle détient ou utilise. » Statuts (2005).</p> <p>« [AERO] s'engage à améliorer en permanence ses performances environnementales dans le cadre de ses missions. » Site Internet.</p>	Performance environnementale
BIO	<p>« La société a pour objet l'importation, l'exportation, le commerce en gros et en détail de tous produits et articles. » Statuts (2004).</p> <p>« C'est dans une perspective optimiste et concrète de développement durable que nous avons créé [BIO]. Le but était clair : mettre la nature à portée de tous. Aujourd'hui, l'enjeu s'est affiné : le but de l'entreprise est également de donner les clefs pour mettre la protection de la nature à la portée de tous ! » Rapport développement durable (2006).</p> <p>« Le développement durable, ce n'est ni pour l'image, ni pour nous donner bonne conscience que nous nous y sommes engagés ! C'est la raison d'être de [BIO], celle qui nous anime au quotidien pour agir, s'impliquer, sans cesse imaginer et mettre en œuvre les solutions économiques, sociales et environnementales de la nouvelle modernité pour vivre et produire autrement, en harmonie avec notre planète qui a encore beaucoup à nous apprendre ». Président-Fondateur, Communiqué de presse (2006).</p>	Protection de la nature, Développement durable
CHIMISEP	<p>« [CHIMISEP] crée, développe et assure la promotion des spécialités chimiques et biologiques spécifiques et innovantes adaptées aux besoins de marchés aussi divers que la cosmétique, la santé humaine, la santé animale, la nutrition, le textile (...). [CHIMISEP] propose à ses clients un large éventail de produits performants, innovants et efficaces. » Site Internet.</p> <p>« La qualité des produits et des services, l'environnement, la sécurité et l'hygiène au travail sont au centre de la stratégie de [CHIMISEP]. » Site Internet.</p>	Respect de l'environnement
CHIMISO	<p>« Notre mission : forts de nos compétences scientifiques, techniques et commerciales dans les domaines de la chimie et de la santé humaine et conscients de nos responsabilités, nous fournissons des produits et des services innovants en vue de créer pour nos clients, nos actionnaires et nos collaborateurs une valeur toujours croissante. » Site Internet.</p> <p>« Nos domaines d'activité (chimie, plastiques, pharmacie) font l'objet de plusieurs préoccupations s'inscrivant dans les exigences du développement</p>	Exigences du développement durable

	« durable ; nous leur accordons une importance stratégique. » Site Internet.	
GIE	« Notre mission [est de] proposer aux grands industriels mondiaux des solutions gaz et énergie pour améliorer l'efficacité de leurs procédés et les aider à mieux respecter l'environnement. » Site Internet.	Respect de l'environnement
GPM	« Notre mission : innover en permanence avec nos clients et leur apporter, partout dans le monde, des solutions fiables et de qualité répondant à leurs enjeux clés d'aujourd'hui et de demain, grâce à notre savoir-faire technologique et nos réseaux d'experts et de chercheurs. » Site Internet.  « [GPM] fournit des gaz industriels, des gaz ultra-purs, des matériels et des services associés à tous les secteurs d'activité. (...) L'entreprise propose [entre autres] des solutions [gamme de produits] pour aider ses clients (industriels ou collectivités) à répondre aux exigences de la réglementation en matière de protection de l'environnement et de maîtrise de l'énergie : solution de traitement des eaux, solution pour la gestion des déchets solides, solution pour la réduction des boues, solution pour la réduction des nuisances olfactives, etc.» Site Internet.	Protection de l'environnement, Maîtrise de l'énergie
PNEU	« Notre mission : contribuer de manière durable au progrès de la mobilité des biens et des personnes en rendant les déplacements toujours plus sûrs, plus faciles, plus agréables, plus économiques et plus respectueux de la nature et des Hommes. » Site Internet.	Respect de la nature
PRESTA	« [PRESTA] a pour objet d'aider les acteurs économiques (industriels, entreprises, collectivités, agriculteurs...) à respecter l'environnement dans le cadre du développement durable. » Statuts (2004).  « [PRESTA] propose aux acteurs économiques aquitains et nationaux des solutions concrètes à court terme pour leur démarche de progrès vers un développement durable. Pour cela elle met en œuvre des compétences techniques diversifiées, des méthodes de travail éprouvées et une capacité à gérer des projets multidisciplinaires et multipartenaires, et s'efforce d'être exemplaire dans sa prise en compte de toutes ses parties prenantes (les personnes, la planète, les profits). Site Internet.	Respect de l'environnement, Exemplarité vis-à-vis de la planète
ROUT	« [ROUT] est le spécialiste en marquage routier : signalisation horizontale et aménagement urbain. [ROUT] améliore la sécurité routière en proposant des produits de qualité respectant l'environnement. » Site Internet.	Respect de l'environnement
VIN	« Notre métier est profondément lié à la nature. Elaborer nos cuvées tout en préservant nos terroirs et les équilibres naturels est un devoir et un atout pour le futur. » Site Internet.	Préservation de l'environnement

## B. Les valeurs d'entreprise

Dans notre étude de cas multi-sites, nous avons constaté que les valeurs d'entreprise sont formalisées par les entreprises dans le but de donner des repères aux employés. Elles correspondent à ce qui est posé comme « bien » selon les critères de chaque entreprise (Mercier, 1999). Le concept de valeur représente ici « une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure inchangée au fil du temps » (Bergeron, 1997, p. 94). Selon les entreprises observées, les valeurs font

l'objet d'un document à part entière (cf. Encadré 5) ou sont intégrées dans des documents à portée plus générale intitulés « mission, vision, valeurs », « mission & valeurs », « rapport d'activité et de développement durable », ou encore « principes d'action », etc. Toutes les entreprises étudiées détiennent ce type de document. Les dirigeants l'utilisent pour indiquer les croyances et les valeurs, parmi lesquels on retrouve des idéaux verts, qui devront guider les acteurs dans la réalisation de leurs actions dans les entreprises. Ce document fait donc partie du système de valeurs des entreprises (au sens de Simons, 1995a).

#### **Encadré 5 : “Nos valeurs”**

Depuis l'origine de l'entreprise, [PNEU] a toujours eu une forte culture de la responsabilité. Cette culture s'exprime aujourd'hui dans tous les secteurs de l'entreprise à travers la connaissance et le partage de ses valeurs. (...) Elle vise à construire un cadre plus formel pour l'exercice des responsabilités du groupe envers chacun de ses publics. Le groupe [PNEU] appuie son développement sur cinq valeurs : respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement, des faits. C'est à la lumière de ces valeurs que nous prenons nos décisions.

- ❑ **Respect des clients** : servir les clients est au cœur de notre mission. Notre pérennité et notre croissance dépendent de leur satisfaction dans la durée.
- ❑ **Respect des personnes** : nous souhaitons poursuivre l'expansion mondiale du groupe [PNEU] en développant des relations harmonieuses et mutuellement bénéfiques avec toutes nos parties prenantes qu'il s'agisse de nos collaborateurs, de nos partenaires industriels et commerciaux, des pouvoirs publics, des organisations non-gouvernementales, des médias ou des communautés locales où nous nous implantons.
- ❑ **Respect des actionnaires** : respecter l'actionnaire, c'est reconnaître totalement son rôle et sa prise de risque, l'associer à la vie de l'entreprise et s'efforcer, dans la durée, de répondre à ses attentes.
- ❑ **Respect de l'environnement** : notre responsabilité est de fournir à nos clients des produits et des services toujours plus respectueux du milieu naturel. Aussi mettons-nous notre politique d'innovation permanente au service de l'accroissement de la performance environnementale de la mobilité.
- ❑ **Respect des faits** : respecter les faits, c'est garder une exigence d'objectivité et d'honnêteté intellectuelle, au-delà des opinions et des préjugés.

Source : Site Internet de l'entreprise PNEU.

Nous pouvons classer les valeurs des entreprises de notre échantillon selon les cinq catégories de valeurs organisationnelles définies par Dion (2000, 2001, 2006) (cf. Tableau 24).

- La première catégorie, intitulée les « valeurs de rentabilité », regroupe les principales préoccupations des entreprises elles-mêmes : la rentabilité, la croissance, la

performance économique, l'excellence des produits, la pérennité, l'innovation rentable, la satisfaction des actionnaires, etc.

- Ensuite, la catégorie des « valeurs socialement induites » correspond aux valeurs qui sont nées dans les entreprises à cause de pressions sociales de groupes d'intérêt public. C'est dans cette catégorie qu'apparaît les idéaux verts de la société (le respect de l'environnement, la protection de la biodiversité, la performance environnementale, etc.). La majorité des entreprises étudiées (8/10) font explicitement référence à ces idéaux dans leurs documents « valeurs d'entreprise ». On trouve également dans la catégorie des « valeurs socialement induites » l'amélioration de la qualité des produits et des services, la santé et la sécurité au travail, le respect des lois, etc.
- La catégorie des « valeurs d'intégrité » rassemble les valeurs d'honnêteté, d'intégrité, d'objectivité, d'équité de traitement, de loyauté, etc.
- La catégorie des « valeurs relationnelles » s'intéresse aux relations interpersonnelles et vise une plus grande harmonie dans les rapports humains. Cette quatrième catégorie inclut le respect des personnes, le développement de relations harmonieuses et mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes, la délégation, la confiance, le partenariat, le travail en équipe, une communication ouverte, le partage des connaissances et des meilleures pratiques, le refus des préjugés, le rejet des discriminations, etc.
- Enfin, la catégorie des « valeurs de développement personnel » met en avant des valeurs qui vont permettre l'auto-transcendance, le dépassement de soi chez les acteurs de l'entreprise. Cette catégorie regroupe les valeurs de créativité, *leadership*, prise de risque, réactivité, responsabilité des individus, etc.

De par sa nature, le document « valeurs d'entreprise » contient une forte dimension axiologique qui, selon (Mercier, 1999, p. 78), « exprime l'objectif d'adhésion aux valeurs et répond à la nécessité de construire une identité sociale et qui peut être interprétée comme une tentative de résolution des conflits dans l'entreprise ». En effet, nous avons remarqué que l'énoncé des valeurs d'entreprise aborde, sans rentrer dans le détail, les relations de chaque entreprise avec ses parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs, collaborateurs, pouvoirs publics, société civile, etc.). En formulant les valeurs de l'entreprise vis-à-vis de

chacun de ses publics, ce document couvre ainsi l'ensemble des conflits définis par Dion (1994) dans le but de les éviter : des conflits interpersonnels entre les membres de l'entreprise, des conflits intra-organisationnels pouvant apparaître entre l'entreprise et ses employés, des conflits inter-organisationnels avec les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et des conflits extra-organisationnels avec la société en général. Ce document reconnaît en conséquence les responsabilités des entreprises envers toutes les parties prenantes représentées (y compris la responsabilité environnementale).

**Tableau 24 : Les cinq catégories de valeurs d'entreprise**

Entreprises	Valeurs de rentabilité	Valeurs socialement induites <sup>79</sup>	Valeurs d'intégrité	Valeurs relationnelles	Valeurs de développement personnel
AERO	Croissance, Performance économique, Rentabilité	<b>Excellence environnementale,</b> Responsabilité, Transparence, Service public, Egalité des chances, Solidarité	Equité de traitement	Respect des salariés, Parité professionnelle, Aucune discrimination	Développement professionnel et personnel
BIO	Eco-compatibilité, Originalité, Innovation	<b>Protection de l'environnement, Préservation de la biodiversité, Sensibilisation des citoyens aux enjeux du développement durable, Qualité et naturalité des produits</b>	---	Respect des personnes, Ouverture aux cultures du monde, Humilité, Parité, Confiance	Autonomie, Prise d'initiatives, Recherche du bien être des collaborateurs, Droit à l'expression
CHIMISEP	Performance, Innovation, Efficacité, Satisfaction des clients	<b>Respect de l'environnement,</b> Qualité des produits et services, Sécurité et l'hygiène au travail	---	Intégration des nouveaux collaborateurs, Travail en équipe, Ouverture à l'international	Autonomie, Ambition, Prise de responsabilité, Curiosité
CHIMISO	Souci de la clientèle, Innovation continue et rentable	Qualité des produits et services, Valeur ajoutée des produits et services	Honnêteté, Intégrité, Loyauté	Respect des personnes, Confiance, Délégation, Partenariat, Travail en équipe, Communication ouverte, Partage des connaissances et des meilleures pratiques	Créativité, Leadership, Développement du potentiel individuel, Prise de risque, Réactivité, Responsabilité,

<sup>79</sup> Les idéaux verts sont présentés en gras.

Chapitre 4 - L'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales : la première face du puzzle

GIE	Innovation, Performance	<b>Respect de l'environnement</b> , Respect des lois et des règlements, Transparence, Remise en cause permanente, Libre concurrence, Conditions de travail décentes et sécurisées,	Intégrité, Prohibition de toute forme de corruption	Respect des droits de l'homme et des droits sociaux, Rejet de toute discrimination, Travail en équipe, Dialogue social, Partage des connaissances	Esprit d'initiative, Sens des responsabilités, Professionnalisme,
GPM	Innovation, Performance	<b>Respect de l'environnement</b> , Respect des lois et des règlements, Transparence, Remise en cause permanente, Libre concurrence, Conditions de travail décentes et sécurisées,	Intégrité, Prohibition de toute forme de corruption	Respect des droits de l'homme et des droits sociaux, Rejet de toute discrimination, Travail en équipe, Dialogue social, Partage des connaissances	Esprit d'initiative, Sens des responsabilités, Professionnalisme,
PNEU	Satisfaction des clients, Pérennité, Croissance, Satisfaction des actionnaires	<b>Respect de l'environnement</b> , <b>Accroissement de la performance environnementale</b>	Respect des faits, Objectivité, Honnêteté intellectuelle, Refus des préjugés	Relations harmonieuses et mutuellement bénéfiques avec toutes les parties prenantes	---
PRESTA	Efficacité économique, Satisfaction et anticipation des besoins des clients	Citoyenneté, <b>Exemplarité en matière d'environnement</b> et de sécurité, Développement culturel	---	---	Développement des compétences des salariés, Valorisation du télétravail
ROUT	Rentabilité, Pérennité, Innovation, Performance, Recherche de l'excellence, Satisfaction des clients, Garantie, Normalisation	<b>Respect de l'environnement</b> , Qualité des produits, Protection renforcée des usagers de la route	---	Respect de l'homme	Professionnalisme, Opiniâtreté
VIN	Excellence des produits, Créativité, Innovation	Protection de l'image des marques, Qualité irréprochable des produits	---	Esprit d'entreprise	Volonté d'être les meilleurs

C. La vision d'entreprise

La vision d'entreprise est un document qui exprime l'ambition que l'entreprise veut réaliser, ses grandes orientations, ce à quoi elle croit profondément. Contrairement à la mission

d'entreprise qui exprime ce que l'entreprise croit être, la vision décrit ce que l'entreprise aspire à devenir dans un futur plus ou moins immédiat, plus ou moins clairement identifié comme cible temporelle (Miller et Dess, 1996).

Toutes les entreprises de notre échantillon disposent d'une vision d'entreprise formalisée (cf. Tableau 25). On retrouve dans ce document une forte dimension téléologique (Mercier, 1999), c'est-à-dire une réflexion sur les intentions et les finalités de l'entreprise. On y trouve également une dimension axiologique, notamment des idéaux verts tels que le respect de l'environnement, l'exemplarité en matière d'environnement, etc. Ces idéaux verts sont sensés guider les actions des individus dans la réalisation des ambitions de l'entreprise. Ainsi, la vision d'entreprise véhicule des messages stratégiques dans le domaine de l'environnement naturel. Comme la mission et les valeurs d'entreprise, la vision d'entreprise constitue aussi un système de valeurs (au sens de Simons, 1995a).

**Tableau 25 : Les idéaux verts dans la « vision d'entreprise »**

Entreprises	Synthèse des visions d'entreprise	Les idéaux verts repérés
AERO	« Notre ambition : devenir le groupe aéroportuaire européen de référence par son efficacité, la qualité de ses services, sa gestion environnementale et ses performances économiques. » Site Internet.	Gestion de l'environnement
BIO	« Devenir la pierre angulaire dans le domaine de l'environnement, telle est l'ambition de [BIO] » Site Internet.  « Être une entreprise éco-compatible, telle était notre ambition (...). Une ambition qui portait en elle une autre vocation : celle d'être d'excellents commerçants. » Rapport développement durable (2007).	L'environnement, Eco-compatibilité (recherche de la compatibilité économique et écologique)
CHIMISEP	« Notre ambition est de faciliter et d'améliorer l'activité de nos clients. » Site Internet.	---
CHIMISO	« Notre vision : [CHIMISO] est un groupe industriel indépendant, éthique, à vocation mondiale, disposant d'un portefeuille équilibré d'activités durables, rentables et en croissance, gérées dans le respect de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parmi les <i>leaders</i> mondiaux sur des marchés et avec des produits sélectionnés, seul ou avec des partenaires solides aux activités complémentaires.</li> <li>✓ Apprécié par ses clients pour sa grande compétence et sa capacité à leur fournir des solutions fiables et compétitives.</li> <li>✓ Doté d'une organisation claire et motivante qui permet aux individus comme aux équipes de réaliser leur potentiel au travers de tâches stimulantes et gratifiantes.</li> <li>✓ Agissant en entreprise citoyenne, soucieuse de la santé, de la sécurité et de l'environnement de ses collaborateurs et de la communauté au</li> </ul>	Ethique, Respect de l'environnement

	sens large. » Site Internet.	
GIE	« Notre ambition est d'être le <i>leader</i> reconnu de notre industrie, être celui qui ouvre de nouveaux marchés, qui attire de nouveaux talents, qui fait progresser le métier en apportant de nouvelles solutions à ses clients, et qui joue pleinement son rôle vis-à-vis de la société. » Site Internet de la société mère de l'entreprise.	Responsabilité vis-à-vis de la société
GPM	« Notre ambition est d'être le <i>leader</i> reconnu de notre industrie, être celui qui ouvre de nouveaux marchés, qui attire de nouveaux talents, qui fait progresser le métier en apportant de nouvelles solutions à ses clients, et qui joue pleinement son rôle vis-à-vis de la société. » Site Internet de la société mère de l'entreprise.	Responsabilité vis-à-vis de la société
PNEU	« Son ambition : contribuer au progrès de la mobilité des personnes et des biens en pratiquant ses valeurs : le respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits. » Rapport annuel (2007).	Respect de l'environnement
PRESTA	« Comment construire pour le futur une éco-économie moins consommatrice de ressources et d'énergie, protectrice de la biodiversité tout en assurant une vie décente pour tous. [PRESTA] a l'ambition d'être un des acteurs significatifs de la construction de cette éco-économie, en accompagnant les acteurs économiques aquitains et nationaux dans la mise en place concrète de la démarche de progrès vers un développement durable, mais aussi en s'efforçant d'être exemplaire dans les domaines économique, social et environnemental. » Site Internet.	Eco-économie Exemplarité dans le domaine environnemental
ROUT	« Notre ambition : 100% de clients satisfaits, être parmi les meilleurs et développer le partenariat. » Site Internet.	
VIN	« Vision et stratégie [du groupe] : nos métiers étant profondément liés à la nature, le respect de l'environnement a toujours été au cœur des préoccupations [du groupe] et des valeurs qui les animent. Il participe fondamentalement de la vocation que s'est donnée [le groupe] : promouvoir dans le monde qualité et art de vivre, incarnés par ses produits. Dans le domaine de l'environnement, nous devons donc aussi viser l'exemplarité. » Rapport environnement de la société mère de l'entreprise (2004).	Respect de l'environnement, Exemplarité dans le domaine environnemental,

#### D. Les engagements d'entreprise

Les entreprises de notre échantillon présentent de manière formelle leurs engagements vis-à-vis de diverses parties prenantes dans les domaines économique, social et environnemental. Ces engagements véhiculent les messages stratégiques des dirigeants en faveur de la protection de l'environnement. Dans notre étude, seule l'entreprise CHIMISEP ne dispose pas de ce type de document (ou du moins, ne le communique pas). Pour les autres entreprises, nous avons remarqué une diversité de dénominations pour ce type de document (principes d'actions, nos engagements, charte fondatrice, engagements de la direction). En guise d'illustration, nous présentons les engagements des entreprises BIO et AERO (cf. Encadré 6,



Encadré 7) qui sont à l'image des autres entreprises de notre échantillon. Comme nous pouvons le constater, on y trouve des idéaux verts tels que la protection de l'environnement.

Malgré une terminologie disparate, nous avons constaté que ces documents poursuivent le même but. Ils exposent les principes fondamentaux qui guident les actions des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes et tentent ainsi de prévenir les différents types de conflits qui pourraient subvenir avec ces dernières : des conflits intra-organisationnels avec les collaborateurs ou leurs représentants ; des conflits inter-organisationnels avec les clients, fournisseurs, autorités publiques, etc. ; des conflits extra-organisationnels avec les partenaires financiers et la société civile en général. Les conflits interpersonnels (identifiés par Dion, 1994) entre les membres de l'entreprise ne sont pas évoqués dans ces documents. Ces conflits sont en général traités dans les codes de conduite ou codes d'éthiques. De part leur contenu (la dimension axiologique de ces documents), les engagements d'entreprise constituent des repères pour les acteurs de l'entreprise. Ils s'apparentent ainsi aux systèmes de valeurs définis par Simons (1995a).

**Encadré 6 : "La charte fondatrice"**

[BIO] s'adresse à tous ceux qui ont le désir de comprendre le monde naturel et d'en apprécier les bienfaits. Plusieurs principes fondamentaux guident nos actions :

- ❑ **Notre engagement pour votre satisfaction** : Proposer à un public de tout âge une sélection de produits originaux et de qualité, permettant de découvrir la nature et de s'en inspirer. Faire de nos magasins des lieux de curiosité, de calme et d'accueil, où nos équipes vous conseilleront et partageront avec vous leur connaissance de la nature.
- ❑ **Notre engagement pédagogique** : Encourager la connaissance et l'expérience des richesses de la nature, par des actions pédagogiques variées et accessibles à tous.
- ❑ **Notre engagement écologique** : **Mener quotidiennement notre activité de manière écologique et participer à la protection de la nature, par les actions de notre Fondation.**
- ❑ **Notre engagement économique** : Développer notre entreprise sur une base durable et profitable, en préservant l'équilibre entre les aspirations de nos clients, de nos équipes, de nos fournisseurs et de nos actionnaires, afin de contribuer positivement à la société dans laquelle nous vivons.

Source : Site Internet de l'entreprise BIO.

**Encadré 7 : "Nos engagements"**

[AERO] s'engage quotidiennement pour le **développement durable**. (...) [AERO] oriente résolument sa politique de développement durable vers ses parties prenantes. C'est pour répondre à leurs attentes que [AERO] souhaite tendre vers la maîtrise durable de ses impacts sociaux, économiques et environnementaux. Les nombreuses parties prenantes de [AERO] ont été réparties de manière synthétique en 6 groupes :

- ❑ Les collaborateurs : les salariés considérés individuellement, les organisations syndicales représentant l'ensemble des collaborateurs, le comité d'entreprise, les salariés des autres entreprises des plateformes.
- ❑ Les clients : les compagnies aériennes (fret et passagers), les passagers et leurs accompagnateurs, les entreprises d'assistance en escale, les commerces en aéroport (presse, restauration, hôtellerie, boutiques, locations,...).
- ❑ Les partenaires économiques : les sous-traitants, les fournisseurs, les prestataires de transports terrestres, les loueurs de véhicules.
- ❑ Les partenaires financiers : l'Etat, les actionnaires privés, les banques, compagnies d'assurances et investisseurs professionnels, les analystes financiers et la presse spécialisée.
- ❑ Les organismes publics : l'Etat (la DRIRE, DDE, MINEFI, Inspection du travail), les institutions européennes (la commission européenne, les organismes, Parlement Européen ...), les organisations professionnelles, **les organismes environnementaux** (l'ADEME, AirParif, BruitParif...), les autorités indépendantes (ACNUSA, AMF ...), etc.
- ❑ La société civile et les collectivités territoriales locales : Les riverains et plus généralement les citoyens au sein de leurs collectivités, les collectivités territoriales et des élus qui les animent, les associations et les ONG, les relais et "leaders d'opinion" (politiques, économiques et sociaux) de la société civile internationale, les auditeurs professionnels : BMJ Ratings, Ecopass, BVQI, les collectivités territoriales locales - départementales et régionales.

Source : Site Internet de l'entreprise AERO.

E. La politique environnementale

La politique environnementale constitue le discours environnemental par excellence. C'est la traduction concrète de la stratégie environnementale choisie par les dirigeants (Moroncini, 1998). En effet, elle précise de façon formelle les engagements des dirigeants en matière d'environnement. Il s'agit d'un texte fondateur sur lequel s'appuie la démarche globale de l'entreprise, et c'est en cela qu'elle constitue le socle du SME (Gendron, 2004 ; Lafontaine, 2002). Dans notre échantillon, toutes les entreprises possèdent une politique environnementale. En analysant le contenu de ce texte nous retrouvons les mêmes idéaux verts qui sous-tendent les stratégies environnementales des entreprises : le respect de la législation et la réglementation environnementales, la prévention de la pollution, l'amélioration continue des performances environnementales, l'implication des parties prenantes internes et externes, etc. (cf. Tableau 26).

Comme nous pouvons le constater, cette politique délimite le domaine d'action stratégique de l'entreprise. Tout d'abord en précisant les grandes orientations que les dirigeants souhaitent

réaliser ; ensuite, en clarifiant les activités, les produits ou les services qui seront couverts par cette stratégie ; puis en indiquant les différentes parties prenantes qui seront prises en compte (collaborateurs, clients, fournisseurs, administrations, associations, etc.) et les relations souhaitées avec ces dernières afin de prévenir les différents conflits qui pourraient survenir (c'est-à-dire les « conflits intra-organisationnels, inter-organisationnels et extra-organisationnels » (Dion, 1994)). Ainsi, la politique environnementale clarifie les frontières au sein desquelles la stratégie environnementale des dirigeants devra s'appliquer. Puis, elle incite les membres de l'entreprise à se comporter de la façon souhaitée par les dirigeants afin de réaliser cette stratégie. A ce titre, elle peut être assimilée au système de valeurs défini par Simons (1995a).

**Tableau 26 : Politiques environnementales des entreprises**

Entreprises	Synthèse des politiques environnementales
AERO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intégrer systématiquement l'environnement dans les activités (en respectant la réglementation en vigueur et en s'améliorant de manière continue)</li> <li>✓ Agir en acteur responsable (en faveur de la maîtrise des émissions de NOx, particules et CO<sub>2</sub>, en mettant en place des actions dans le domaine des modes de transport au sein et autour des aéroports et une meilleure gestion du patrimoine existant et futur, ...)</li> <li>✓ Prévenir des risques de pollution collectifs sur les aéroports</li> <li>✓ Impliquer les collaborateurs et les partenaires économiques territoriaux directs</li> <li>✓ Promouvoir les valeurs et relayer les bonnes pratiques (en communiquant sur les impacts environnementaux, en valorisant l'écoute, le dialogue et la concertation, en soutenant des actions de management de l'environnement engagées par tous les autres acteurs de nos plateformes aéroportuaires)</li> </ul>
BIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mettre l'entreprise en conformité avec la législation et la réglementation environnementale applicables à nos activités</li> <li>✓ Mettre en œuvre des démarches d'amélioration continue et de prévention des pollutions notamment dans l'aménagement et l'entretien des bâtiments</li> <li>✓ Limiter le gâchis des ressources naturelles</li> <li>✓ Mobiliser le personnel et les fournisseurs pour la réalisation de cette politique</li> <li>✓ Participer financièrement à la protection des milieux naturels par les actions de la Fondation</li> <li>✓ Améliorer la qualité environnementale des emballages et produits distribués</li> <li>✓ Préserver le patrimoine local par une intégration des bâtiments dans le milieu environnant</li> <li>✓ Faire de l'entreprise, une entreprise qui vive en harmonie avec les milieux dans lesquels elle évolue</li> <li>✓ Dégager les moyens techniques, financiers et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la politique environnementale, ainsi qu'à sa diffusion auprès du personnel, du public et des fournisseurs</li> </ul>
CHIMISEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecter la législation</li> <li>✓ Améliorer les performances environnementales par : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la maîtrise et réduction des effluents liquides et des rejets gazeux</li> <li>○ l'étude et la mise en place des filières de traitement des déchets</li> <li>○ l'analyse des dangers et la prévention des risques technologiques</li> <li>○ la prise en compte du cycle de vie des produits</li> </ul> </li> <li>✓ Former et motiver le personnel de manière continue pour atteindre des objectifs environnementaux</li> </ul>

*Chapitre 4 - L'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales : la première face du puzzle*

CHIMISO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respecter toutes les réglementations environnementales</li> <li>✓ Développer et fournir des produits et des services, répondant au mieux aux besoins des clients sûrs et ayant un impact minimum sur la santé et l'environnement tout au long de leur cycle de vie</li> <li>✓ Gérer les usines et le transport des produits en toute sécurité afin de protéger les riverains, les collaborateurs et de minimiser l'impact des activités sur l'environnement</li> <li>✓ Informer toutes les parties prenantes et dialoguer avec elles dans un esprit d'ouverture et de respect mutuel</li> <li>✓ Encourager les joint-ventures, fournisseurs, sous-traitants et clients de l'entreprise à rechercher des politiques en matière d'environnement comparables à celle de l'entreprise</li> </ul>
GIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prévenir les risques de pollution spécifiques (en maîtrisant la qualité des rejets dans les eaux, l'air, etc.)</li> <li>✓ Améliorer la gestion des déchets (en affinant le tri à la source et en triant de nouveaux déchets)</li> <li>✓ Continuer l'amélioration des ratios énergétiques</li> <li>✓ Identifier et respecter les exigences réglementaires et autres liées aux activités</li> <li>✓ Communiquer et échanger avec les partenaires : clients, fournisseurs et administrations...</li> <li>✓ Développer la démarche de la prévention des accidents majeurs (SEVESO II)</li> <li>✓ Sensibiliser le personnel en permanence sur les aspects et impacts environnementaux</li> <li>✓ Mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs</li> </ul>
GPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimiser l'emploi des ressources naturelles</li> <li>✓ Corriger les atteintes à l'environnement</li> <li>✓ Respecter l'évolution de la réglementation</li> <li>✓ Veiller au devenir des produits</li> <li>✓ Apporter aux clients le savoir-faire des équipes</li> <li>✓ Mobiliser les équipes</li> <li>✓ Impliquer les partenaires de l'entreprise</li> <li>✓ Présenter des établissements propres</li> </ul>
PNEU	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réduire l'impact des sites industriels</li> <li>✓ Préserver l'environnement à tous les stades de la vie du pneumatique</li> <li>✓ Prendre en compte la prévention des différentes formes de pollution</li> <li>✓ Etablir un plan environnemental annuel</li> <li>✓ Se conformer à la législation, à la réglementation et aux autres exigences environnementales applicables</li> <li>✓ Communiquer sur les résultats environnementaux</li> </ul>
PRESTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Progresser de manière continue dans le respect de l'environnement et la maîtrise des risques</li> <li>✓ Satisfaire au mieux les exigences des clients, partenaires et autres parties intéressées</li> <li>✓ Permettre à tous les employés de développer leurs compétences</li> <li>✓ Respecter toutes les réglementations</li> <li>✓ Mettre en place des solutions exemplaires en matière d'environnement</li> <li>✓ Revoir constamment la politique, les objectifs associés et les résultats obtenus</li> <li>✓ Communiquer la politique, les objectifs associés et les résultats obtenus à l'ensemble des collaborateurs</li> </ul>
ROUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assurer la conformité des sites à la réglementation des installations classées et aux autres exigences en appliquant le principe de précaution</li> <li>✓ Prendre en compte les exigences environnementales dès la conception des produits</li> <li>✓ Minimiser l'impact des activités sur le milieu naturel, particulièrement au niveau de l'air</li> <li>✓ Fixer des objectifs de progrès ambitieux, mais réalistes</li> <li>✓ Optimiser la réduction, le tri et la valorisation des déchets et la chaîne des transports</li> <li>✓ Développer la formation du personnel, l'information et la communication pour responsabiliser tous les acteurs concernés (clients, fournisseurs, administrations et associations...)</li> <li>✓ Mettre en œuvre les moyens nécessaires à cette démarche de progrès</li> </ul>

*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales. Un puzzle à double face*

VIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se conformer, pour ses sites et ses produits, aux exigences légales et autres</li> <li>✓ Mesurer et améliorer de façon continue ses performances environnementales</li> <li>✓ Prévenir la pollution liée à ses activités et diminuer les impacts et les risques environnementaux de ses sites</li> <li>✓ Optimiser sa gestion de l'eau, des déchets, de l'énergie et préserver la qualité des sols,</li> <li>✓ Pratiquer la viticulture raisonnée sur son vignoble et promouvoir cette démarche auprès de ses livreurs de raisins</li> <li>✓ Renforcer les compétences techniques et environnementales des collaborateurs et des partenaires, par la mise en place préventive de programmes de formation</li> <li>✓ Mettre en œuvre les principes de l'éco-conception dans le développement de ses nouveaux produits</li> <li>✓ Informer régulièrement les salariés des engagements et des progrès accomplis</li> <li>✓ Promouvoir la démarche environnementale auprès de ses sous-traitants, ses fournisseurs, ses réseaux de distribution et ses clients</li> <li>✓ Travailler en partenariat avec l'interprofession, les pouvoirs publics et toute autre partie intéressée par la protection de l'environnement</li> </ul>
-----	--

\* \*

\*

Nous venons de présenter cinq discours environnementaux que les dirigeants utilisent pour diffuser leurs messages stratégiques. Ils représentent ce que nous avons appelé les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales. Nous avons vu que ces systèmes de contrôle traduisent sous forme écrite les idéaux verts qui sous-tendent les stratégies environnementales des entreprises. Par analogie à Hasselbladh et Kallinikos (2000), ces systèmes de contrôle correspondent aux concepts de « discours », c'est-à-dire des « façons de définir la réalité et d'agir sur elle ». Ces systèmes de contrôle s'apparentent aussi aux systèmes de valeurs définis par Simons (1995a), car ils permettent aux dirigeants de communiquer les valeurs, les finalités et les grandes orientations de l'entreprise. En diffusant les messages stratégiques des dirigeants, ces systèmes de contrôle encouragent le reste de l'entreprise à réaliser les buts de l'entreprise et permettent ainsi de franchir une première étape vers la déclinaison de la stratégie environnementale.

Cependant, communiquer la stratégie ne suffit pas à la décliner concrètement dans l'entreprise. Les dirigeants doivent prendre en compte des risques d'agence, c'est-à-dire des comportements opportunistes des acteurs qui pourraient menacer la mise en œuvre de leur stratégie. Pour ce faire, un autre système de contrôle est nécessaire pour encadrer les comportements des acteurs. C'est à cette nécessité que correspondent les systèmes de contrôle

par les règles et procédures environnementales. C'est d'ailleurs ce que nous verrons dans le paragraphe suivant.

## II. Les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales pour fixer des limites

Dans les entreprises étudiées, les dirigeants fixent des règles de conduite et définissent des procédures pour contrôler le comportement des individus afin que ceux-ci n'entravent pas la réalisation de la stratégie environnementale de l'entreprise. Ces règles permettent ainsi d'encourager les comportements exemplaires et conformes aux valeurs environnementales de l'entreprise, et par la même occasion, de sanctionner les comportements opportunistes qui iraient à l'encontre de ces idéaux verts. Ces règles sont communiquées de manière formelle à travers des codes de conduite et des guides de procédures. Nous allons analyser, dans ce paragraphe, ces deux dispositifs de garde-fous utilisés dans les entreprises pour limiter les risques d'agence. Nous verrons aussi qu'ils correspondent aux concepts de « systèmes de contraintes » de Simons (1995a) et de « discours » de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

### A. Le code de conduite

Le code de conduite est un document de référence ayant pour but de formaliser les règles et devoirs qui régissent l'activité des entreprises et d'exprimer une obligation pour les employés (Mercier, 1999, p. 89). Par analogie à Hasselbladh et Kallinikos (2000), le code de conduite correspond au concept de « discours ». Il constitue en quelque sorte, un « véhicule » rendant possible la matérialisation des idéaux de l'entreprise, parmi lesquels, on trouve également des idéaux spécifiques au domaine de l'environnement. Dans le cadre de cette recherche, en dehors de l'entreprise PRESTA, toutes les autres entreprises possèdent un code de conduite. Cependant, nous n'avons pu consulter que les codes de conduite disponibles sur le site Internet de certaines entreprises. En fonction des entreprises, ce code de conduite est dénommé code de bonne conduite, code d'éthique ou encore charte partenariale :

« Nous avons formellement adopté un code éthique qui définit les normes et comportements à adopter par tous les employés, tant dans leur travail que dans les communautés qu'ils fréquentent. » Site Internet, Entreprise CHIMISO.

« En 1998, [nous avons procédé] à la rédaction de la charte de l'environnement sonore (...) et à l'élaboration du code de bonne conduite sur la qualité de l'environnement sonore. » Rapport environnement et citoyenneté (2006), Entreprise AERO.

« Dans ce domaine du respect de l'éthique et de l'intégrité, des règles ont été établies et énoncées depuis de nombreuses années, reprises dans un fascicule des principes de conduite et

rappelées en première page du fascicule des principes de gestion. (...) En 2006, un code d'éthique a été publié par (...) la société mère auquel [l'entreprise] adhère totalement. Des dispositifs de formation, de contrôle et de *reporting* sont en place. » Rapport annuel (2006), Société mère de l'entreprise ROUT.

« Dans le domaine de l'éthique, des filiales de plus en plus nombreuses ont décliné les principes de fonctionnement [du groupe] dans des codes de conduite spécifiques (...). En ce qui concerne les achats, une charte éthique a été établie : les fournisseurs doivent être évalués de manière ouverte et équitable et ils sont tenus de respecter les engagements [du groupe] en matière de développement durable, notamment dans les domaines de la sécurité, de la préservation de l'environnement et du respect des personnes. » Rapport annuel et développement durable (2005), Société mère de l'entreprise CHIMISEP.

« Aller de l'avant en nous adaptant en permanence aux réalités du monde. Nous voulons le faire en nous appuyant sur nos valeurs et en restant fidèle à nos racines. C'est pourquoi, nous avons décidé de rédiger une charte. Son but est simple : expliciter nos valeurs pour faciliter leur mise en pratique dans le cadre de notre mission. Cet exercice se révèle redoutable, car cette charte nous indiquera en permanence la distance entre nos actes et nos intentions. (...) Mais c'est ainsi que nous progresserons ! » Charte performance et responsabilité, Entreprise PNEU.

« La nouvelle charte partenariale [de BIO] a pour vocation de faire partager à ses fournisseurs les valeurs qui l'animent, de les associer à ses objectifs de progrès et de les accompagner dans leur propre évolution. Il s'agit d'avancer avec eux sur tous les critères qui conditionnent les choix de l'enseigne : la dimension humaine et sociale, la qualité et la traçabilité, la créativité et l'innovation, la conscience environnementale... Elle précise les minima requis dans la qualité et la sécurité des produits et donne des axes d'amélioration à court et moyen terme. » Communiqué de presse (2008), Entreprise BIO.

« En 2006, le [groupe] a formalisé les principes qui guident depuis toujours son action. Ces principes d'action ont été rassemblés dans un document qui précise l'ambition du groupe et le comportement de chaque salarié avec toutes les parties prenantes, clients, collaborateurs, fournisseurs, partenaires et communautés locales. Ce document formalise aussi la démarche du groupe dans le respect de l'environnement et précise les valeurs fondamentales que constituent pour [le groupe] l'innovation et la performance. Ce document réalisé en 16 langues est en cours de diffusion début 2007 à tous les collaborateurs du groupe. » Rapport annuel et développement durable (2006), Société mère des entreprises GIE et GPM.

« Un code de conduite groupe a été élaboré spécifiant que les fournisseurs s'engagent à respecter les normes environnementales locales et internationales et mettent en place les meilleures pratiques. » Rapport annuel (2007), Société mère de l'entreprise VIN.

En général, les codes de conduite se présentent sous la forme d'une liste de commandements et de règles dictés dans des termes prescriptifs. D'ailleurs, Steven Perry, cité par Simons (1995a, p. 41), compare les codes de conduite aux dix commandements de la religion chrétienne. Parmi les thèmes abordés dans les codes étudiés, on retrouve des idéaux verts telles que le respect de l'environnement, le respect des principes du développement durable, l'amélioration des performances environnementales, la gestion des déchets, la diminution de la consommation de ressources, la prévention de la pollution et des rejets accidentels, etc. A titre d'exemple, nous présentons des extraits de codes de conduite (*cf.* encadrés ci-dessous).

### **Encadré 8 : Extrait du code de conduite de CHIMISO**

Le groupe attend de ses employés qu'ils comprennent et appliquent le présent code de conduite ainsi que toutes les lois en vigueur, et il sanctionnera les violations. (...). Ce code de conduite est un des piliers du groupe au même titre que sa Mission, sa Vision et ses Valeurs et sa Stratégie. Chaque employé devrait se familiariser avec le contenu de ce code, et agir en s'y conformant. Le groupe fournira à ses employés la formation appropriée pour qu'ils se familiarisent au contenu du code de conduite.

- (1) Règles concernant les employés
- (2) Règles concernant les clients et les fournisseurs
- (3) Règles concernant les concurrents
- (4) Règles concernant les actionnaires
- (5) Règles concernant les autorités publiques
- (6) Règles concernant le public

*Le Groupe s'efforce, par le biais des produits et services qu'il propose, d'améliorer la qualité de vie d'un nombre croissant d'êtres humains, tout en respectant les principes du développement durable. (...) Il s'efforce d'améliorer en permanence et dans le monde entier ses performances dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Dans cette optique, il s'engage à réduire sa production de déchets et sa consommation de ressources (tant énergétiques que de matières premières). Il surveille régulièrement les effets de ses activités sur l'environnement et évalue à l'avance l'impact environnemental de ses nouveaux processus et produits. Il communique par la suite les résultats de ces évaluations avec objectivité et transparence. Toutes les mesures raisonnables sont prises afin d'éviter les émissions ou les rejets accidentels, ainsi que tout incident susceptible de présenter un risque pour l'environnement ou la santé et la sécurité des personnes. (...)*

- (7) Conformité et signalement

*Le Groupe considère que des normes éthiques élevées constituent un de ses atouts fondamentaux, et qu'il est du devoir de chaque employé de respecter ces normes en général, ainsi que les lois en vigueur et ce Code de conduite en particulier. Par conséquent, et conformément aux lois applicables, aux réglementations sur le travail, à la législation sociale et aux politiques du groupe, toute violation du présent Code de conduite sera sujette à sanction en fonction de sa gravité, des dommages potentiels subis par le Groupe, ses employés ou des personnes tierces, et du degré d'implication du contrevenant. (...)*

Source : Site Internet de l'entreprise CHIMISO.

### **Encadré 9 : Extrait du code de conduite de GIE et GPM**

Ce code de conduite définit les règles de conduite applicables par l'ensemble des collaborateurs dans le cadre de leur activité professionnelle. Chaque collaborateur doit, dans le cadre de ses fonctions et de ses responsabilités, appliquer les règles de ce code de conduite. Il s'agit de mettre en œuvre de manière loyale et sincère les clauses de son contrat de travail. Le collaborateur doit s'assurer que les personnes sous sa responsabilité appliquent ces règles. En cas de doute dans la mise en application de ces règles, le collaborateur doit immédiatement en référer à son supérieur hiérarchique, qui lui indiquera la conduite à tenir. Toute infraction à ces règles fera l'objet de sanctions disciplinaires.

Le code de conduite est composé de :

- (1) Respect des principes généraux d'éthique dans les affaires et des réglementations,
- (2) Respect des hommes et des femmes,
- (3) Souci du client et amélioration de la qualité,
- (4) Sécurité et respect de l'environnement,
- (5) Protection des biens et des activités de la Société,
- (6) Transparence financière,
- (7) Contrôles et Audits Internes.

Source : Site Internet de la société mère des entreprises GIE et GPM.



**Encadré 10 : Extrait du code d'éthique de ROUT**

Message du Président

*Le code d'éthique du Groupe appelle chaque collaborateur à respecter une éthique professionnelle énoncée sous la forme de "principes d'actions" qui doivent en toutes circonstances et dans tous les pays inspirer le comportement du collaborateur. (...)*

Préambule

- (1) Respect de la loi
- (2) Respect des personnes
- (3) Intérêts supérieurs du Groupe
- (4) Relations intra Groupe
- (5) Conflits d'intérêts
- (6) Communication et information - Loyauté à l'égard des actionnaires
- (7) Protection des actifs
- (8) Transactions financières - Comptabilité
- (9) Contrôle interne
- (10) Qualité
- (11) Développement durable

*Le développement durable est intégré dans la stratégie des différents métiers du Groupe. En cohérence avec sa culture et ses valeurs, le Groupe s'engage à servir ses clients, tout en assumant sa responsabilité sociale et environnementale. (...).*

(12) Respect de l'environnement

*Le Groupe a pour objectif d'atteindre les meilleurs standards en matière de protection de l'environnement. Chaque collaborateur s'efforce de maintenir un environnement de travail sûr, protégeant la santé. Il s'efforce également de prévenir ou de minimiser les conséquences de son activité sur l'environnement, notamment la protection de la nature, le maintien de la biodiversité et des écosystèmes, l'épuisement des ressources naturelles, la gestion des déchets et des substances toxiques sont des sujets de préoccupation communs à tous les collaborateurs du Groupe.*

(13) Contributions aux activités caritatives - Mécénat

- (14) Activité politique
- (15) Action commerciale - Relations avec les clients et fournisseurs
- (16) Corruption
- (17) Mise en œuvre du code d'éthique

*Chaque entité du Groupe a la responsabilité de mettre en œuvre le présent code d'éthique, en fonction des contraintes et spécificités de son activité ou de son implantation géographique. Le respect et l'application des règles figurant dans le présent code d'éthique s'imposent à tous les collaborateurs, selon leurs fonctions et responsabilités. A cet effet, chacun doit être vigilant en ce qui le concerne, mais aussi dans son entourage, au sein de son équipe ou à l'égard des personnes placées sous sa responsabilité.*

(18) Alerte

Source : Site Internet de la société mère de l'entreprise ROUT.

Contrairement aux systèmes de valeurs (mission, vision d'entreprise, etc.), les codes de conduite contiennent une forte dimension déontologique qui traduit la volonté des dirigeants à faire adhérer les employés aux règles et normes de leurs entreprises. D'après Mercier (1998), ces codes constituent de véritables outils de gestion interne servant à encadrer et modérer les

comportements puisqu'ils définissent des prescriptions, des normes de comportement qui s'imposent aux employés lorsque ceux-ci font face à des situations données. Ils couvrent ainsi l'ensemble des conflits éthiques et ont pour objectif de les éviter : l'existence de règles explicites cherche à mettre un frein à toutes les tentations nombreuses de tirer parti des circonstances et de les utiliser au détriment des intérêts de l'entreprise. Ils permettent ainsi de limiter les risques d'agence dans la réalisation des stratégies environnementales des dirigeants.

Pour Simons (1995a), ces codes sont des systèmes de contraintes (*boundary systems*) ; ce sont des « lignes rouges » qui fixent des limites aux comportements opportunistes et à la liberté des acteurs dans l'entreprise. En effet, comme nous pouvons le constater (*cf.* Encadré 8, Encadré 9), ces codes fixent un certain nombre de règles qui contraignent la conduite des acteurs de l'entreprise : des normes de comportements pour les employés entre eux, et pour leurs comportements vis-à-vis de l'entreprise, dans la vie des affaires et dans la société en général. Ces codes comportent aussi des sanctions pour amener les employés à respecter les règles de conduite : « toute violation du présent code de conduite sera sujette à sanction en fonction de sa gravité, des dommages potentiels subis par le groupe, ses employés ou des personnes tierces et du degré d'implication du contrevenant » Entreprise CHIMISO ; « toute infraction à ces règles fera l'objet de sanctions disciplinaires » Entreprises GIE et GPM. Mais notre étude n'est pas en mesure de juger de l'efficacité de ces sanctions, car cette recherche n'avait pas pour objectif de vérifier si les sanctions infligées étaient adaptées ou suffisantes. Cependant, il existe aujourd'hui un véritable débat sur la crédibilité de ces codes à mettre en application les engagements souscrits, et cela pose le problème de la régulation des activités des entreprises (Capron et Quairel, 2007).

## B. Les procédures environnementales

Comme les politiques environnementales, les procédures environnementales sont des « discours qui représentent des façons de définir la réalité et d'agir sur elle » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Selon les entreprises étudiées, les procédures environnementales sont définies à partir des lois et réglementations environnementales (ex. le code de l'environnement, le règlement européen REACH, etc.), des normes ISO 14000 et de certains codes de conduite établis par des organisations professionnelles (ex. le code *Responsible care* de l'industrie chimique mondiale). Ces procédures fixent des lignes de conduite aux membres de l'entreprise et fournissent des informations sur la manière de réaliser des activités et des processus dans l'entreprise.

La norme ISO 14001 exige des entreprises qu'elles mettent en œuvre un certain nombre de procédures environnementales. La mise en place de ces procédures est obligatoire pour obtenir la certification environnementale. Elles portent sur l'identification des exigences légales, l'identification des aspects et impacts environnementaux, la formation et la sensibilisation des employés, la communication interne et externe, l'identification et la résolution des situations d'urgence et des accidents potentiels, la mesure de la performance environnementale, le traitement des non-conformités, la mise en place d'actions correctives et préventives, la réalisation des audits internes, l'organisation des revues de direction, etc. En tentant de décrire tout ce qu'il faut faire de manière exhaustive, ces procédures environnementales exercent un contrôle sur le comportement des acteurs, qui peut s'assimiler au contrôle par les règlements et procédures de Fiol (1991). Ces procédures correspondent aussi aux systèmes de contraintes définis par Simons (1995a), puisqu'elles fixent des limites au comportement des individus pour les amener à réaliser les résultats attendus par les dirigeants. Selon Capron et Quairel (1998), le contrôle par les procédures semble être un dispositif bien adapté à la mise en œuvre d'une stratégie environnementale, pour intégrer des objectifs répondant à une logique non économique comme contraintes à respecter. De plus, elles peuvent donner l'assurance aux parties prenantes que, si les processus se déroulent conformément aux procédures certifiées par un organisme indépendant et couvrant les domaines clés, les résultats seront conformes à leurs attentes.

Les entreprises interrogées dans cette étude affirment avoir mis en place des procédures environnementales conformément aux exigences de la norme ISO 14001 :

« On est ISO 14001 depuis 2005, donc dans le cadre de cette certification, on a mis en place un certain nombre de procédures environnementales. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Concernant les étapes de la mise en œuvre du SME (...), on a pris la norme [ISO 14001] et on a regardé ce qu'il fallait inventer comme manuel environnement et quelles étaient les procédures qu'il fallait mettre en place. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

« Avant la certification, (...) il y a eu toute la mise en place des procédures puis des modes opératoires. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Les responsables formation et leurs adjoints sont avec les managers de l'entreprise les acteurs principaux de la procédure ISO 14001 "élaboration du plan de formation". Ils sont aussi un des acteurs de la procédure "sensibilisation du personnel". » Responsable de formation, Site Internet, Entreprise AERO.

« La mise en place des procédures s'est faite en parallèle des autres étapes [de l'implantation du SME]. Soit parce qu'elles existaient déjà ; soit en copiant les démarches qualités et en rajoutant les spécificités environnementales. » Expert QSE, Entreprise GPM.

« Des formations du personnel ont été réalisées ainsi qu'une gestion documentaire des procédures. » Responsable QHSE, Entreprise CHIMISEP.

« Moi, mon rôle est un rôle d'animation mais après sur le terrain ce sont mes collègues qui vont travailler sur le plateau et qui vont avoir la charge de tenir à jour des indicateurs, de gérer les produits chimiques, de gérer les déchets. Moi, je mets en place la procédure qui explique comment on fonctionne et ensuite au quotidien c'est eux qui vont la faire vivre. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« Chaque salarié de [BIO] est sensibilisé à la protection de la planète et doit respecter les consignes environnementales : trier les déchets par exemple, mais aussi économiser l'énergie et les ressources naturelles. » Site Internet, Entreprise BIO.

« [VIN] a développé de nouveaux supports de sensibilisation utilisés sur tous les sites industriels. (...) Ils sont divisés en trois parties : sécurité des personnes, bonnes pratiques environnementales et mesures à appliquer en cas d'accident pour assurer la sécurité. Ils donnent des consignes claires à utiliser dans chaque circonstance. » Site Internet, Entreprise VIN.

« On a des fiches réflexes en environnement. En cas de fuite d'huiles par exemple : une machine qui fuit en huile, on a des bouchons, on a des serpillières spécifiques ; il faut faire appel à telle personne, il faut prévenir la DRIRE ou pas ; selon les quantités qui sont sorties, on déclenche telle ou telle procédure. Il y a une dizaine de fiches réflexes liée à l'environnement. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« On a un modèle de SME qui est déployé dans toutes les usines, c'est-à-dire qu'on a défini une quinzaine de processus environnementaux qui sont tous formalisés de la même façon avec une description des responsabilités et on a demandé (à l'époque) que tous ces processus soient mis en place dans toutes les usines du groupe de la même façon. » Directeur EH, Entreprise PNEU.

D'autres procédures environnementales sont issues des codes de conduite émis par des associations professionnelles. Par exemple, l'industrie chimique mondiale a mis en place dans les années 1980 un code de conduite appelé « *Responsible Care* ». Il s'agit d'un programme volontaire destiné à influencer, surveiller ou encadrer le comportement des entreprises chimiques dans le but de les faire progresser de manière continue dans les domaines de la santé, de la sécurité et de la protection de l'environnement.

Ce programme fut lancé initialement au Canada en 1985, sous la dénomination « Gestion responsable » par l'Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques, en réponse à la méfiance croissante du public à la suite des accidents désastreux (dont celui de Bhopal) qui ont eu lieu à cette époque. Aujourd'hui, ce programme est désormais poursuivi dans 45 pays<sup>80</sup>. En participant au programme, chaque entreprise adhère à un énoncé d'engagement et à six codes de pratiques touchant à la fabrication, au transport, à la distribution, à la gestion des déchets dangereux, à la recherche et au développement, à la sensibilisation des collectivités et aux secours d'urgence. Chaque code de pratique définit les devoirs de l'entreprise ainsi que les critères d'évaluation lui permettant de juger et de présenter ses progrès et ses résultats (Gendron, 2004). Parmi les exigences de ce programme, on retrouve l'adoption d'un système de management environnemental : « les sociétés qui mettent en œuvre le *Responsible Care* doivent adopter un système de management permettant la mise en œuvre des engagements de *Responsible Care* sur le principe du PDCA reconnu au plan international. » (Charte mondiale de l'engagement de progrès, 2005). En France, le programme *Responsible Care* a été lancé en 1990, sous l'appellation « Engagement de Progrès », par l'Union des Industries Chimiques (UIC).

Toutes les entreprises chimiques de notre échantillon (CHIMISO, CHIMISEP, GIE, GPM, ROUT) ont adhéré à ce programme.<sup>81</sup> Ces entreprises ont élaboré des guides d'application et de procédures afin de traduire dans les opérations quotidiennes, l'esprit et les objectifs du programme *Responsible Care*. Dans certaines entreprises, ces procédures environnementales existaient bien avant l'adoption de la norme ISO 14001. C'est notamment ce que nous explique le coordinateur national environnement de l'entreprise CHIMISO :

« Nous faisons de la gestion environnementale avant l'arrivée de l'ISO 14001. (...) La Chimie est un cas particulier dans la gestion environnementale. L'industrie chimique a un fond d'organisation depuis le départ. Ils respectent déjà les principes du *Responsible Care*. Donc ISO et EMAS sont déjà intégrés. (...) Concernant la Norme ISO 14000, il s'agit d'obligations souscrites contrairement aux obligations réglementaires. Ces dernières correspondent aux règles du *Responsible Care*. Du moment qu'un patron signe l'Engagement de progrès (le *Responsible Care* français), il est tenu de respecter les règles. Il a l'obligation d'auditer les sites. Quelques patrons de site ne savent pas ce que c'est que le *Responsible Care*. Ils font du *Responsible Care* sans le savoir. Par exemple, ça fait 18 ans que le groupe fait du relevé des émissions dans l'air et dans l'eau de plus de 100 produits. » CNE, Entreprise CHIMISO.

---

<sup>80</sup> Source d'information : <http://www.ccpa.ca/ResponsibleCare/GlobalPartners.aspx>

<sup>81</sup> Nous avons vérifié l'adhésion des entreprises chimiques de notre échantillon au programme *Responsible Care* auprès de l'Union des Industries Chimiques. Cette organisation tient une liste des adhérents au programme : [http://www.uic.fr/Signataires\\_Responsible-Care.asp](http://www.uic.fr/Signataires_Responsible-Care.asp)

Toutes les procédures environnementales, que nous venons d'évoquer, sont parfois rassemblées dans un même document intitulé « manuel de management de l'environnement » ou encore « manuel de management QSSE » s'il s'agit d'un système de management intégré. A titre d'exemple, nous présentons l'extrait de la table des matières du manuel environnement de l'entreprise PRESTA. Cette entreprise a défini pour chacun de ces processus, une procédure intégrant des préoccupations environnementales (cf. Encadré 11).

**Encadré 11 : Extrait du Manuel de management QSSE de PRESTA**

**Processus de Management**

- Processus Stratégie
  - ✓ Procédure Analyse des risques
  - ✓ Procédure Gestion des déchets
  - ✓ Procédure Revue de Direction
  - ✓ Procédure Situations d'urgence
- Processus Organisation-Amélioration
  - ✓ Procédure Prestation non conforme-Actions correctives- Actions Préventives
  - ✓ Procédure Audit interne
  - ✓ Procédure Maîtrise documentaire
  - ✓ Procédure Communication interne
  - ✓ Procédure Communication externe

**Processus Support**

- Processus Gestion des ressources humaines
  - ✓ Procédure Formation
  - ✓ Procédure Recrutement
  - ✓ Procédure Accueil
  - ✓ Procédure Evaluation des compétences
  - ✓ Procédure Stagiaire
- Processus Gestion administrative et financière
  - ✓ Procédure Gestion financière des dépenses
  - ✓ Procédure Facturation client
  - ✓ Procédure Comptabilité fiscale
  - ✓ Procédure Comptabilité sociale
- Processus Gestion des matériels et moyens
- Processus Communication externe
- Processus Achat
  - ✓ Procédure appel d'offre
  - ✓ Procédure Elaboration de la commande
  - ✓ Procédure Réception-Mise en paiement
  - ✓ Procédure Fournisseur critique

**Processus Réalisation**

- Processus Identification du besoin client
  - ✓ Procédure Acceptation projet sur Plateau technique
  - ✓ Procédure Conception de la réponse au besoin
  - ✓ Procédure Proposition commerciale
- Processus Produits
- Processus Mission spécifique

Source : Rapport développement durable de l'entreprise PRESTA.

Enfin, nous abordons le dernier point de cette section. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales et les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, que nous venons de présenter *supra*, peuvent exercer un véritable contrôle sur les membres des entreprises à condition que les idéaux verts contenus dans ces systèmes soient intériorisés par ces derniers. Pour ce faire, les dirigeants utilisent deux mécanismes : la formation ou la sensibilisation et la sélection des individus à l'embauche.

En effet, lors de la mise en place du SME, un programme de formations et de sensibilisations a été défini pour inciter les acteurs à se comporter selon les idéaux verts de leurs entreprises (les valeurs et les normes environnementales) et afin que ceux-ci agissent conformément aux buts des dirigeants. Les *verbatim* ci-dessous montrent comment les formations sont réalisées dans les entreprises étudiées :

« Le premier rôle, c'est d'abord de sensibiliser à la fois mon équipe (...) nous sommes normés ISO 14001 et cette normalisation implique notamment une amélioration continue de notre système de management donc, comme je dirige le management de l'entreprise avec notre président, notre rôle c'est effectivement de trouver (...) de quoi sensibiliser (...). » Directeur général, Entreprise BIO.

« On s'est appuyé sur un réseau de correspondants environnementaux, qui existait depuis 1994, qui a permis de relayer sur les points de vente la sensibilisation et la formation des équipes. On leur a fabriqué un jeu de plateau, type jeu de l'oie, sur la politique environnementale, les principales exigences (qu'elles soient réglementaires ou internes) de manière à déployer notre politique plus rapidement, plus facilement et de manière ludique sur les 950 salariés. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« Les formations se sont faites un peu à tous les niveaux. Au départ, il a fallu leur expliquer la démarche qu'on voulait mettre en place et puis les sensibiliser au niveau du langage (des termes qui pouvaient apparaître tels que le SME, des impacts qui ne connaissaient pas forcément). Ces formations se sont faites tout au long de la mise en place du SME. Et puis, régulièrement on fait des piqûres de rappel pour les sensibiliser. Expert QSE, Entreprise GPM.

« Le système a été expliqué à l'ensemble du personnel. Pendant toute la période de la mise en place [du SME], on a fait une sensibilisation extrême jusqu'au plus bas de l'organigramme. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

« Tout le personnel a été impliqué par des formations en atelier sur le tri des déchets, par exemple. » Directeur technique-DD, Entreprise ROUT.

« Au fur et à mesure, et régulièrement encore aujourd'hui, on a eu des formations aussi bien pour le rôle de correspondant environnement que pour les audits internes. Aujourd'hui, on a un certain nombre de personnes formées et compétentes pour les audits internes. (...) On a une batterie de formations sur la norme ISO 14001 mais aussi sur d'autres thèmes tels que l'énergie, la haute qualité environnementale, les produits chimiques, les transports de matières dangereuses, amiante, etc. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Il y a une formation et une sensibilisation du personnel à la norme ISO 14000, dont une formation approfondie pour certaines catégories de personnel tels que les contremaîtres... » CNE, Entreprise CHIMISO.

« Parallèlement à la formalisation, nous avons réalisé des formations et une sensibilisation du personnel. On a réalisé des formations environnementales pour l'ensemble du personnel qui durait une ½ journée. De plus, on a formé les 150 cadres à la norme ISO 14001 (là ça allait plus loin, c'était une journée de formation) en leur expliquant son fonctionnement, ses différentes étapes, les audits... » Directeur QE, Entreprise VIN.

« Les réunions d'équipe pour sensibiliser le personnel sont réalisées à peu près une fois par mois, mais ça dépend des services. (...) on va dire en moyenne qu'il y a une réunion par mois dans chacun des services, réunion au cours de laquelle, on doit y parler de qualité, d'environnement. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

Actuellement, ces formations et sensibilisations aux valeurs et normes environnementales concernent aussi les nouveaux employés, les intervenants extérieurs et les sous-traitants.

« Pour tous les nouveaux embauchés, on a une formation environnement. On a aussi un certain nombre de supports de formation, des outils informatiques du type intranet dédiés à l'environnement. Ensuite, on a réalisé des plaquettes, par exemple "le guide des bonnes pratiques environnementales", qu'on distribue à tous les salariés pour qu'ils sachent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire sur l'aéroport en matière d'environnement. On a aussi plusieurs petits supports tels que "le journal de l'aéroport" dans lequel on fait des articles. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Dès l'embauche du personnel, CDD, sous-traitant, personnel extérieur, etc., ceux-ci reçoivent une formation avec un volet environnement, sécurité et technique. » CNE, Entreprise CHIMISO.

« Pour toutes les personnes qui interviennent sur notre site, on présente un plan de prévention au garant de l'entreprise extérieure. Et en plus, quand il envoie son personnel, on les reçoit en salle avec une petite présentation du site, des risques du site et dedans il y a deux "slides" sur l'environnement. Et à la fin de la présentation, on leur fait un petit quizz et selon la note qu'ils ont obtenue, ils ont un degré d'habilitation. Et si la note est insuffisante, je reviens vers eux et je regarde ce qui ne va pas. (...) Il y a pour chaque nouvel arrivant, un accueil SQE donc on leur présente la démarche SQE, les grandes lignes de la 14001 et les grandes lignes environnement du site. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« La direction de l'environnement multiplie les initiatives pour motiver les collaborateurs du groupe. En 2006, pour former les nouveaux correspondants environnement, elle a mis en place un module de formation interactif disponible sur l'intranet environnement, ludique, à base de tests et de questionnaires, que chacun peut consulter à son heure quand il le souhaite. » Rapport développement durable (2006), Entreprise VIN, 2006.

En dehors des formations, les dirigeants se servent également des systèmes de contrôle par les valeurs environnementales pour sélectionner les individus lors des recrutements. Parmi les entreprises étudiées, l'entreprise BIO est la seule à l'indiquer clairement :

« On est le premier magasin de détail à être normé 14001, pour les enseignes, pour le réseau. (...) c'est au quotidien quelque chose qui est très présent, dans le recrutement des équipes, on recherche des gens qui ont une sensibilité à ces préoccupations écologiques. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

Selon la littérature, la sélection et la formation contribuent à l'intériorisation des valeurs par les membres de l'organisation et au développement de leur implication. En effet, Ouchi



(1979, p. 841-842) a montré que la formation alimente le processus d'intériorisation des objectifs et valeurs des entreprises par le participant qui s'identifie au formateur, au groupe de travail ou au département de l'entreprise. Dambrin (2005, p. 458) a montré aussi, dans sa thèse sur le processus de contrôle à distance au sein de la population commerciale, que le contrôle exercé par la sélection à l'embauche, par l'intériorisation des valeurs et objectifs de l'entreprise (lors des formations, ou d'événements socialisants) aboutissent à des comportements autocontrôlés, c'est-à-dire autodirigés et convergents. Cette intériorisation des valeurs par les individus fait aussi référence à la phase de subjectivation décrite par Hasselbladh et Kallinikos (2000). On comprend alors que, renforcé par ces dispositifs (formations, sensibilisations, sélection), les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales, peuvent favoriser l'intériorisation des idéaux verts par les individus de l'entreprise et de cette manière peut contribuer à la réalisation des stratégies environnementales des entreprises.

\* \*  
\*

Dans cette section, nous avons présenté les deux premières pièces de notre *puzzle*, c'est-à-dire les deux premiers systèmes de contrôle du SME : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales et les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales. Ces deux systèmes de contrôle véhiculent les idéaux verts de la société tels que le respect de l'environnement, l'amélioration des performances environnementales, l'exemplarité en matière de comportement vis-à-vis de l'environnement, etc. Ces deux systèmes de contrôle délimitent et indiquent aux membres de l'entreprise le domaine d'action des stratégies environnementales, d'abord en diffusant les messages stratégiques qui précisent les grandes orientations et les principaux objectifs à réaliser, puis en veillant à ce que les actions organisationnelles se déroulent conformément à ces stratégies grâce à des règles explicites.

Bien que ces deux systèmes de contrôle contribuent à influencer le comportement des acteurs vers la réalisation des stratégies, ils n'agissent pas de la même façon. En effet, il existe des

différences entre ces deux systèmes de contrôle qu'il convient de préciser. D'abord au niveau de leur contenu, nous avons constaté que les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales émettent des jugements de valeur, instituent des principes et explicitent des finalités orientant les actions des membres de l'entreprise. Tandis que les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales présentent un certain nombre d'instructions imposées aux salariés et assorties de sanctions en cas de violation. On y trouve également l'expression de logiques de prudence et de précaution ainsi que des rappels de la légalité. Ensuite, lorsque nous comparons la manière dont ces systèmes sont utilisés dans les entreprises, nous constatons que les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales s'inscrivent dans une logique de mobilisation et de fédération des acteurs de l'entreprise autour d'un but commun (p. ex. le respect de l'environnement), pendant que les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales s'inscrivent dans une logique de protection de l'entreprise. En effet, ces systèmes fixent des limites aux comportements des acteurs afin d'éviter que ceux-ci prennent des risques démesurés mettant en péril l'entreprise.

Ces deux systèmes de contrôle, que nous venons de présenter, peuvent donc être assimilés aux deux leviers de contrôle définis par Simons (les systèmes de valeurs et les systèmes de contraintes). Dans son ouvrage *Levers of Control*, Simons (1995a) donne des exemples de systèmes de valeurs et de systèmes de contraintes : mission d'entreprise, vision d'entreprise, déclaration d'intention, crédo, code de conduite, guide de procédures, etc. A cette liste, qui n'est pas exhaustive, nous pouvons désormais rajouter d'autres dispositifs de contrôle tels que la politique environnementale, les engagements d'entreprise, la charte fondatrice, les valeurs d'entreprise, les procédures environnementales ou le manuel environnement. Par analogie aux typologies de systèmes de contrôle définis dans la littérature, ces systèmes de contrôle peuvent correspondre aussi aux modes de convergence des buts proposés par Fiol (1991) : le contrôle par l'adhésion à des valeurs communes (ou contrôle par la culture) et le contrôle par les règlements et procédures.<sup>82</sup> Ils répondent également au contrôle clanique d'Ouchi (1979).

---

<sup>82</sup> Fiol (1991) définit deux autres modes de contrôle pour faire adhérer les membres de l'organisation aux objectifs de l'entreprise (le contrôle par les facteurs de satisfaction et le contrôle de gestion par les résultats) qui ne seront pas évoqués ici, puisque nous nous intéressons qu'au contrôle par les valeurs et les procédures.

*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental  
dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face*

Après avoir analysé les deux premiers systèmes de contrôle du SME, nous allons examiner, dans une troisième section, les deux derniers systèmes de contrôle qui contribuent à la déclinaison des stratégies environnementales des entreprises.

## Section 3 : Les systèmes de contrôle du SME pilotant les stratégies environnementales

Comme nous l'avons déjà évoqué, le *puzzle* que nous souhaitons résoudre dans cette recherche concerne l'usage du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales. Dans la section précédente, nous avons mis en évidence les deux premières pièces de ce *puzzle* (les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales) et nous avons montré qu'elles permettaient de délimiter le domaine d'application des stratégies environnementales. Nous allons, à présent, nous intéresser aux deux dernières pièces de ce *puzzle*, c'est-à-dire les systèmes de contrôle du SME que les dirigeants utilisent pour piloter leurs stratégies environnementales. Contrairement aux deux premiers systèmes de contrôle, qui correspondent à des modes de contrôle « mou » de l'organisation, les systèmes de contrôle que nous allons voir, correspondent aux conceptions plus traditionnelles du contrôle de gestion. Ce sont des techniques de contrôle au sens de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

Selon nos analyses qualitatives, différents systèmes de contrôle servent au pilotage des stratégies environnementales des dix entreprises observées. Ces systèmes de contrôle sont d'abord utilisés pour traduire les stratégies en objectifs environnementaux à court terme, puis en programmes d'actions qui seront mis en œuvre à tous les niveaux de l'organisation, et dont les résultats seront suivis puis évalués par les dirigeants. Ces différents systèmes de contrôle, que nous appellerons « systèmes de contrôle environnemental », peuvent être regroupés en quatre grandes catégories : les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les indicateurs environnementaux et les audits environnementaux (cf. Tableau 27). Nous présentons succinctement ces différentes catégories :

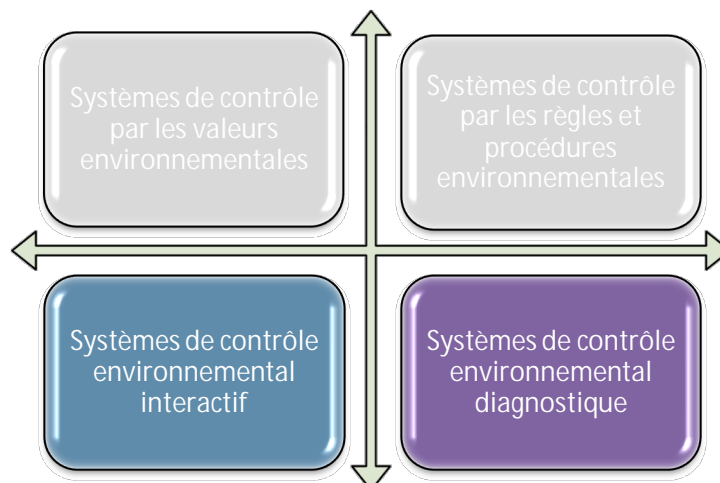
- Les analyses environnementales sont utilisées pour définir les objectifs environnementaux en dressant un état des lieux des impacts des activités, produits ou services des entreprises sur l'environnement. Plusieurs outils permettent de réaliser cet état des lieux. Il s'agit de l'outil d'identification des aspects et impacts environnementaux, de l'analyse de cycle de vie (ACV), de l'analyse de conformité réglementaire, du bilan carbone et de la note de frais CO<sub>2</sub>.
- Les programmes environnementaux permettent aux entreprises de réaliser leurs objectifs sur une période donnée. Ils contiennent des plans d'action et des budgets qui prévoient des investissements ou des dépenses nécessaires à la réalisation des

actions. Pour chaque programme environnemental, un responsable est désigné dans l'entreprise pour suivre l'avancement des actions.

- Les indicateurs servent à mesurer et piloter les performances environnementales des entreprises. Ces indicateurs sont utilisés de deux manières, soit pour effectuer un *reporting* environnemental, soit pour piloter les performances environnementales à partir de tableaux de bord verts (TDB verts). Ces derniers sont pilotés essentiellement à deux niveaux de l'entreprise : au niveau de la direction générale (TDB vert global) et au niveau des directions opérationnelles (TDB vert local).
- Les audits environnementaux permettent d'évaluer de manière périodique et systématique les performances environnementales des entreprises. Deux types d'audits sont réalisés : des audits internes effectués par des membres de l'entreprise et des audits externes exécutés par des auditeurs professionnels.

Dans cette section, nous verrons que ces différents systèmes de contrôle environnemental ne sont pas tous utilisés de la même manière par les dirigeants pour piloter leurs stratégies environnementales. En effet, certains systèmes de contrôle sont utilisés fréquemment par les dirigeants pour gérer les incertitudes stratégiques et s'impliquer personnellement dans le pilotage des performances de l'entreprise ; tandis que pour d'autres systèmes de contrôle, ceux-ci interviennent peu. Par analogie au pilotage d'un avion, nous parlerons de pilotage « manuel » en ce qui concerne les premiers systèmes de contrôle et de pilotage « automatique » pour les seconds. Nous verrons également que ces deux types de systèmes de contrôle peuvent être différenciés selon la typologie de Simons (contrôle interactif/contrôle diagnostique). Ainsi, par cohérence à Simons (1995a), les premiers systèmes de contrôle seront qualifiés de « systèmes de contrôle environnemental interactif » et les seconds de « systèmes de contrôle environnemental diagnostique » (cf. Figure 24 ).

**Figure 24 : Les deux dernières pièces du puzzle**



**Tableau 27 : Matrice des systèmes de contrôle environnemental**

Liste des systèmes de contrôle environnemental	AERO	BIO	CHIMISEP	CHIMISO	GIE	GPM	PNEU	PRESTA	ROUT	VIN	Nombre total de verbatim par code	Pourcentage
<b>2.3.2. Analyses environnementales</b>												<b>32,243%</b>
2.3.2.1. Outil d'identification des aspects et impacts environnementaux	2	2	3	3	3	2	4	2	2	1	24	11,215%
2.3.2.2. Analyse de cycle de vie (ACV)	0	2	1	1	0	0	3	0	1	1	9	4,206%
2.3.2.3. Analyse de conformité réglementaire	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	18	8,411%
Bilan carbone	0	6	0	0	0	0	2	0	1	5	14	6,542%
Note de frais CO <sub>2</sub>	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1,869%
<b>2.3.3. Programmes environnementaux</b>	4	4	2	2	2	2	4	2	3	4	29	<b>13,551%</b>
<b>2.3.7.1. Indicateurs environnementaux</b>												<b>28,972%</b>
2.3.7.1.1. Indicateurs globaux												
2.3.7.1.1.1. Reporting environnemental	3	1	1	5	2	1	4	2	2	5	26	12,150%
2.3.7.1.1.2. TDB vert global	2	3	1	1	1	1	3	1	2	3	18	8,411%
2.3.7.1.2. Indicateurs locaux (TDB vert local)	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	18	8,411%
<b>2.3.7.2. Audits environnementaux</b>												<b>25,234%</b>
2.3.7.2.1. Audits environnementaux internes	3	4	2	2	4	2	3	2	5	3	30	14,019%
2.3.7.2.2. Audits environnementaux externes	3	3	1	1	2	1	3	1	4	5	24	11,215%
Nombre total de verbatim par entreprise	22	32	13	20	18	12	29	14	24	30	214	100,000%

## I. Les systèmes de contrôle environnemental interactif pour un pilotage manuel des stratégies environnementales

La déclinaison d'une stratégie environnementale est soumise à des risques qui pourraient être assimilés aux « incertitudes stratégiques » de Simons (1995a) et qui tiennent au fait que toute stratégie est spéculative, car elle repose sur un jeu d'hypothèses conditionnant sa pertinence. Les dirigeants utilisent donc des systèmes d'alerte qui leurs permettent de s'assurer que les hypothèses clés ne sont pas en voie d'être démenties. Le processus par lequel les dirigeants consultent cette information et réagissent relève du contrôle interactif (Bouquin, 2004, p. 108) et le système d'alerte qui permet aux dirigeants de gérer les « incertitudes stratégiques » est un « système de contrôle interactif » (Simons, 1995a).

Par analogie au pilotage d'un avion, on pourrait comparer le pilotage de la stratégie environnementale, dans un contexte d'incertitude, au pilotage manuel d'un avion qui, contrairement au pilotage automatique, peut permettre au pilote de réagir rapidement et maîtriser son avion. En effet, le pilote « humain » d'un avion (les dirigeants d'une entreprise) qui a pour mission d'atteindre le tarmac d'un aéroport (l'objectif fixé *a priori*) peut procéder à des manœuvres manuelles en modifiant par exemple l'altitude ou la vitesse de l'avion (les moyens) ou encore la destination (l'objectif de départ) lorsque les conditions évoluent ou de fortes turbulences apparaissent en cours de navigation (les incertitudes stratégiques). Dans cette situation, les instruments de bord constituent l'outil privilégié du pilote, car il lui présente toutes les informations qui lui sont utiles pour maintenir en vol son avion, pour naviguer, pour communiquer avec la tour de contrôle, etc. Ces instruments de bord correspondent à ce que Simons (1995a) appelle les « systèmes de contrôle interactif ».

A présent, il reste à savoir : quels sont les incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental ? Quels sont les systèmes de contrôle environnemental qui sont utilisés de manière interactive par les dirigeants ? Et comment cette interactivité se manifeste ? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans ce paragraphe.

#### A. Les incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental

Selon nos analyses qualitatives, il existe trois sources d'incertitudes qui pourraient influencer les stratégies environnementales des entreprises observées : l'évolution des législations et réglementations environnementales, l'évolution de la demande verte et les risques d'accidents environnementaux. La première incertitude est liée à la difficulté des dirigeants à évaluer avec certitude l'évolution des législations et réglementations environnementales et leurs conséquences sur les activités de leurs entreprises. La seconde incertitude est relative à l'évolution de la demande future des clients en faveur des produits respectueux de l'environnement. Et enfin, la dernière incertitude concerne les risques d'accidents environnementaux et leurs conséquences sur la réputation des entreprises. Mais parmi ces trois sources d'incertitudes, les entreprises étudiées sont davantage préoccupées par les risques d'accidents environnementaux qui pourraient conduire à une crise médiatique ternissant leur image, ou encore remettant en cause leur légitimité sociale. Ces risques d'accidents peuvent concerner ces entreprises elles-mêmes ou d'autres entreprises du même secteur d'activité ou géographique ; mais quoiqu'il en soit, les conséquences peuvent être désastreuses pour ces dernières. Les *verbatim* ci-dessous témoignent de cette incertitude :

« 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 est obligé de prévenir et de se protéger contre les risques. Les risques peuvent se trouver à deux niveaux : soit on est exposé soi-même ; les journalistes recherchent des scoops, donc ils vont chercher une belle entreprise, bien connue, pour montrer à la télé des mauvaises pratiques ou des pollutions... donc là, on imagine la perte irrémédiable. Soit ce sont les voisins qui sont exposés, mais avec une conséquence indirecte sur nous, c'est ce qu'on appelle les dégâts collatéraux ; s'il arrive un accident environnemental [dans la région], automatiquement les journalistes viendraient enquêter sur les grandes entreprises pour voir comment elles se comportent dans le domaine de l'environnement. » Directeur QE, Entreprise VIN.

« Nos métiers sont quand même à hauts risques puisqu'un incident, chez nous, va déboucher quasiment systématiquement sur un problème soit environnemental, soit de relations avec les riverains, et donc va ternir l'image de la société. (...) Si je regarde l'engagement de la direction, on a à atteindre l'objectif zéro accident, ça veut dire en fait, au sens large, maîtriser les risques et protéger l'environnement en respectant les réglementations en vigueur. (...) Chez nous, étant donné qu'on est SEVESO, imaginez un accident majeur, bon bah ça déborde sur l'environnement. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

« L'essentiel de mon métier, c'est de maîtriser les risques dans tous ces domaines. (...) c'est la maîtrise des risques environnementaux au niveau de nos process et nos installations industrielles. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.



Compte tenu des enjeux considérables (crise médiatique, légitimité sociale), on comprend que les risques environnementaux constituent des incertitudes stratégiques que les dirigeants souhaitent maîtriser. D'ailleurs pour gérer ces incertitudes, ces derniers utilisent des tableaux de bord verts qui ont but de leurs signaler tout incident significatif et de leurs permettre de prendre rapidement les mesures adéquates pour corriger ces incidents ou mettre en place des actions préventives. Les *verbatim* suivants montrent l'usage des tableaux de bord verts dans la gestion des incertitudes stratégiques :

« On sait qu'on a un fort impact CO<sub>2</sub> sur le transport, donc là ça va donner une priorité dans l'entreprise (...). Nous axons notre politique environnementale sur les grandes priorités. (...) Je suis toutes les consommations avec la personne responsable du CO<sub>2</sub> chez nous. Donc, j'ai une sorte de tableau de bord qui nous permet de suivre, à la fois, l'énergie, les consommations énergétiques et les matières, etc. (...) Quand on a analysé les différents chiffres, on en parle lors de nos comités de direction si par exemple, là en l'occurrence, on se rend compte que le transport passe au rouge. Et bien on est allé voir le responsable des achats en disant : "attention, on a été trop gourmand sur l'aérien, il faut qu'on repasse très vite sous une autre façon de travailler". (...) l'indicateur qui est passé au rouge sur le transport aérien par exemple, nous a permis de corriger (j'attends là le dernier rapport d'ici 15 jours), normalement, on devrait avoir corrigé ce que nous avons dépassé sur le premier semestre. »  
Directeur général, Entreprise BIO.

« 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. (...) Donc ce sont les mêmes informations qui nous servent à piloter et à déclencher des actions préventives ou correctives si nous voyons une dérive. »  
Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« On a un tableau de bord (...); et donc on suit notre impact environnemental tous les mois. Donc, si on a des incidents, on suit le nombre d'incidents et de presque incidents. (...) On communique un certain nombre d'éléments qu'on a considéré comme clés tel que le nombre de remontées d'incidents (parce qu'on veut que les gens nous remontent les incidents et les presque incidents) et d'autres indicateurs d'actions comme le suivi des actions correctives. »  
Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

La deuxième incertitude concerne l'évolution des réglementations et législations environnementales et leurs incidences sur les activités économiques des entreprises. Pour gérer ces incertitudes juridiques, les entreprises font de la veille réglementaire. En effet, les membres de la fonction environnement suivent l'actualité juridique, étudient les textes légaux et réglementaires auxquelles leurs entreprises vont être soumises, analysent les projets de lois et les futures directives européennes. Puis, ils informent les dirigeants afin que ceux-ci puissent adapter l'entreprise aux nouvelles contraintes juridiques. On retrouve d'ailleurs ces

informations juridiques dans les tableaux de bord verts des dirigeants qui font l'objet d'un suivi selon un indicateur appelé « les non conformités réglementaires ».

« La personne qui a joué un rôle (...) est un expert environnement qui est vraiment en charge de tout ce qui est veille réglementaire, nouveaux textes qui sortent, etc. et qui regarde si c'est applicable ou pas au niveau des sites. Il y a quand même une trentaine de sites de production dans [l'entreprise] ; on n'a pas les moyens et les ressources au niveau du site d'emmagasinier tous les textes de lois. Il y a un nombre invraisemblable de textes de lois, de décrets qui sortent par jour, et elle, elle fait le tri dans tout ça et elle le dispatche un peu partout. On l'a reçu, il n'y a pas très longtemps, et elle a analysé le bruit sur le site par rapport aux nouvelles lois qui sont sorties en 2006. Et puis elle regarde si on ne peut pas faire un tir groupé sur l'ensemble des régions concernant les mesures de bruit par un même organisme pour avoir un système homogène. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« Nous, on utilise un outil de gestion (...) qui est la veille réglementaire. Ça nous permet d'avoir une exhaustivité de toute l'évolution de la réglementation. Mais c'est un outil qui va bien au-delà de la veille réglementaire, puisqu'il nous permet de réaliser la veille, de mettre à jour, si vous voulez, les nouveaux textes, et ensuite de développer cette question là sur nos sites. Voilà, donc, je m'explique : un nouveau texte apparaît, par exemple, sur la réglementation sur l'eau, la question pour nous c'est : « est-ce qu'il nous concerne ? », oui / non. Oui, s'il nous concerne, « quels sont les sites concernés par leur volume d'activités ou leurs caractéristiques ? ». Et ensuite, on traduit le texte et ses exigences, et puis on va sur le terrain (quand on dit « on va », c'est là où le management prend le relais), donc on va, en gros, informer l'ensemble des dirigeants de sites de la nouvelle réglementation ; eux, vont répondre à la question pour savoir s'ils sont oui ou non concernés et dans quelle mesure ; et puis après, derrière, plan d'action si on est concerné et qu'on ne répond pas à cette nouvelle réglementation. » Directeur QE, Entreprise VIN.

« Il y a une veille réglementaire qui est effectuée aussi, donc dans chacun des pays, donc c'est important de suivre le flux réglementaire, d'analyser et puis de voir si on est conforme / pas conforme / et ce qu'il faut faire pour être conforme. C'est important. (...) Il y a la directive REACH qui est apparue à un moment donné, c'était dans ma mission de mettre en place REACH dans les pays, de mettre en place le processus de déploiement, donc j'ai pris quelqu'un avec moi pour étudier cette directive, savoir ce qu'il fallait faire, et puis après on a aidé les pays à se mettre en ordre vis-à-vis de REACH. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

La dernière incertitude est liée à l'évolution de la demande verte, c'est-à-dire la difficulté à prévoir les attentes des clients pour des produits respectueux de l'environnement. Certaines entreprises ont su anticiper cette demande verte et disposent aujourd'hui d'un avantage concurrentiel dans leur secteur d'activité. C'est notamment le cas de l'entreprise ROUT, qui après un accident environnemental, a adopté une stratégie de différenciation en proposant une gamme de produits de marquage routier respectant l'environnement bien que le marché sur lequel elle évoluait à l'époque n'y était pas encore sensible. Cette entreprise sert de référence dans son domaine d'activité ; elle a d'ailleurs participé à l'élaboration d'un label écologique pour les produits de marquage routier qui constitue actuellement un standard dans la profession.

« [L'entreprise] s'est lancée dans une démarche environnementale en 1995. Pourquoi ? Parce qu'[elle] 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. Et un très fort discours environnemental à partir de la fin des années 1990. (...) On a développé les peintures à l'eau. On a développé des résines thermoplastiques à base de celluloses de pains, de coquilles d'huîtres broyées et on a développé aussi une gamme d'enduit à froid à l'eau. (...) On a beaucoup participé il y a quelques années, à la création d'une marque NF Environnement pour les produits de marquages routiers. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Donc on a fait créer, pour les produits de marquage, un nouveau label, une option supplémentaire, qui est NF Environnement, qui est validée par l'ISO 14001, (...). Alors c'est vrai que nos petits confrères, ils n'étaient pas tellement chauds ; ils n'avaient que des produits pas chers. Donc quand on jugeait uniquement sur le prix, c'était parfait. Mais quand les élus ont commencé à regarder l'environnement d'un peu plus près et à s'intéresser à ces critères là, disons que ça nous a ramené un petit peu en haut de l'affiche. On avait perdu pas mal de clients sur les derniers appels d'offres des 5/6 dernières années parce que le seul critère, c'était le prix ; donc on avait des produits trop sophistiqués, trop ci, trop ça ; on était un peu décalé par rapport à la demande. Avec le NF Environnement, des clients qui nous avaient quittés il y avait pas mal de temps reviennent (pour le critère environnement) ; donc quelque part, on a réussi notre coup. Ce qu'il y a d'embêtant, les autres commencent à se rendre compte que, effectivement, on avait pris un méchant virage, et qu'on les avait un peu distancés. Le plus dur, c'est de se maintenir en tête du peloton. On peut dire qu'on a imposé la peinture à l'eau sur la route. Il y a 7 ans en arrière, il y avait 0 kilo de peinture à l'eau ; aujourd'hui, il y en a peut être 10 à 15 % mais à savoir que sur ces 10 à 15 %, 90 %, c'est nous. (...) On était rentré dans une autre période où on était plus en train de perdre des marchés simplement sur le prix ; on avait enfin un objet de différenciation intéressant. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

Nous venons de présenter les trois types d'incertitudes qui pourraient influencer les stratégies environnementales des entreprises observées : l'incertitude liée aux risques d'accidents environnementaux, l'incertitude des législations et réglementations environnementales et l'incertitude de la demande verte. Ces résultats sont conformes à la littérature, notamment aux observations de Lafontaine (1998) et de Martinet et Reynaud (2004) qui ont également mis en évidence ces trois formes d'incertitudes environnementales. En effet, Lafontaine (1998, p. 891) considère le risque écologique et l'incertitude de l'évolution des cadres réglementaires sur la protection de l'environnement comme des données fondamentales qui ne peuvent pas être ignorées dans certains secteurs d'activité, car leur prise en compte est nécessaire pour assurer la survie des entreprises évoluant dans un environnement écologique instable. De même Reynaud et Martinet (2004, p. 80-84), dans leur ouvrage « stratégie d'entreprise et écologie », évoquent l'incertitude législative et l'incertitude concurrentielle ou de la demande pour distinguer les stratégies écologiques des entreprises face aux pressions de leurs parties prenantes.

Pour gérer ces incertitudes, Lafontaine (1998) suggère de mettre en place des systèmes d'information environnementale pour veiller et anticiper l'évolution du cadre réglementaire et pour évaluer le risque écologique des activités présentes et futures des entreprises. L'usage des systèmes d'information environnementale, en l'occurrence des tableaux de bord verts dans notre cas, peut permettre aux dirigeants de prendre des décisions jugées satisfaisantes au regard des informations dont ils disposent. L'usage des tableaux de bord verts par les dirigeants dans la gestion des incertitudes stratégiques peut correspondre au contrôle interactif de Simons (1995a, 2000). C'est ce point que nous allons aborder à présent.

#### B. Les tableaux de bord verts en tant que systèmes de contrôle environnemental interactif

Dans notre étude de cas multi-sites, nous avons recherché les systèmes de contrôle qui sont utilisés pour gérer les incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental et qui correspondent aux caractéristiques d'un système de contrôle interactif au sens de Simons (1995a). Pour déterminer les systèmes de contrôle interactif, nous n'avons pas étudié les systèmes de contrôle dans leur ensemble (c'est-à-dire les systèmes de contrôle financiers, systèmes de contrôle sociétaux), nous nous sommes focalisés sur les systèmes de contrôle utilisés dans le contexte environnemental. Ainsi, l'interactivité qui est étudiée ici se limite à l'interactivité environnementale.

Selon nos analyses, il s'est avéré que parmi la panoplie de systèmes de contrôle utilisés dans le domaine écologique (analyses environnementales, *reporting* environnemental, programmes, audits environnementaux, etc.), les dirigeants (hauts dirigeants et dirigeants locaux) focalisent leur attention sur les tableaux de bord verts pour gérer les incertitudes stratégiques et piloter les performances environnementales de l'entreprise. Il convient de préciser que les tableaux de bord verts sont utilisés à différents stades de l'organisation : au niveau des hauts dirigeants et des dirigeants locaux. En fonction de l'activité de l'entreprise, les dirigeants locaux (directeurs opérationnels) se servent des tableaux de bord verts pour piloter les performances environnementales locales de l'entreprise, c'est-à-dire par exemple au niveau des usines, des magasins ou encore des aéroports. Chaque site dispose ainsi des données environnementales pertinentes le concernant et lui permettant de prendre des décisions les mieux adaptées à sa situation. Ensuite, certains indicateurs locaux sont consolidés à l'échelle globale de l'entreprise pour figurer dans le tableau de bord des hauts

dirigeants. Ce tableau de bord permet à la haute direction de voir où se situe globalement l'entreprise en donnant un aperçu général de l'ensemble de ses activités. Cette double représentation des tableaux de bord correspond à la fois à « une démarche *top-down*, plus cohérente avec le souci [des hauts dirigeants] de repenser les interdépendances entre les centres de responsabilités, [mais aussi] à une démarche *bottom-up* permettant aux acteurs de co-construire les tableaux de bord en apportant leurs connaissances sur le fonctionnement réel de l'organisation, éventuellement en modifiant l'outil (Drevet, 2006), voire même en participant à l'élaboration de la stratégie » (Malo, 2009, p.1320).

Dans ce paragraphe, nous allons montrer que ces tableaux de bord verts peuvent être qualifiés de systèmes de contrôle interactif au sens de Simons (1995a). Pour ce faire, nous allons analyser les données empiriques de notre étude de cas au regard des caractéristiques définies par Simons. En effet, selon Simons (1991 p. 50, 1995a, p. 97) quatre caractéristiques permettent de reconnaître un système de contrôle interactif : (a) l'information générée par le système de contrôle constitue un point important et récurrent pour les hauts dirigeants ; (b) le système de contrôle demande une attention fréquente et régulière de la part des dirigeants opérationnels à tous les niveaux de l'organisation ; (c) les données générées par le système de contrôle sont interprétées et discutées en face à face lors de réunions entre les supérieurs, les subordonnés et les pairs ; et enfin, (d) le système de contrôle sert de catalyseur pour un débat permanent sur les données, les hypothèses et plans d'action sous-jacents. Compte tenu de la double représentation des tableaux de bord, l'analyse de l'usage interactif des tableaux de bord sera différenciée selon qu'ils sont utilisés au niveau des hauts dirigeants (TDB vert global) ou au niveau des entités opérationnelles de l'entreprise (TDB vert local).

### **1. L'usage interactif du tableau de bord vert global par les hauts dirigeants**

Selon Simons (1995a), un système de contrôle interactif est un système formel d'information que les dirigeants utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les décisions de leurs subordonnés. Dans notre étude de cas, les hauts dirigeants que nous avons interrogés se servent d'un système de contrôle environnemental, en l'occurrence le tableau de bord vert global (TDB vert global), pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans le pilotage des performances environnementales de leurs entreprises. Ce tableau de bord vert leur permet d'attirer l'attention des managers intermédiaires de l'entreprise sur les priorités stratégiques et de réagir lorsque des dérives apparaissent. Les *verbatim* ci-dessous témoignent

de l'implication régulière des hauts dirigeants et donnent des exemples d'indicateurs qui sont suivis par ces derniers :

« J'ai une sorte de tableau de bord qui nous permet de suivre, à la fois, l'énergie, les consommations énergétiques et les matières. (...) [Le suivi des indicateurs], c'est quotidien quand ça passe au rouge, et sinon c'est trimestriel. Parce qu'on ne peut pas juger d'une action environnementale sur le trop court terme. C'est compliqué. Il faut quand même laisser les choses vivre. Mais, par contre, il faut le suivre ; l'indicateur qui est passé au rouge sur le transport aérien par exemple, nous a permis de corriger (...) ce que nous avons dépassé sur le premier semestre. Donc c'est quotidien, mais c'est aussi bien sûr trimestriel, car il y a des choses qui ne peuvent se corriger que sur un trimestre. (...) C'est un suivi quotidien et j'allais dire régulier, à peu près trimestriel dans le côté régulier, et quotidien dans le sens où on a des indicateurs qui, lorsqu'ils passent au rouge, deviennent quotidiens. » Directeur général, Entreprise BIO.

« On a un tableau de bord global comportant tous les indicateurs (...). A partir du moment où on met des indicateurs, les gens surveillent. Pour concentrer l'attention des gens sur quelque chose, il faut qu'on mesure. A partir du moment qu'on met un coup de projecteur sur quelque chose à partir d'un indicateur, ça permet d'avoir une meilleure visibilité. Par exemple, on a fait un audit consommation électrique sur un de nos plateaux techniques, on a vu qu'il y avait 27000 kWh qui étaient consommés chaque année, on a mis ça comme indicateur, il y a des actions fortes qui vont être prises pour diminuer cette consommation. On est en train de mettre en place un indicateur PDE : 5 allers-retours par mode alternatif par personne et par mois. Cet indicateur permet de communiquer : les gens se demandent pourquoi ils ne sont pas à 5, qu'est-ce qu'il faut faire ? » Directeur, Entreprise PRESTA.

« On a des indicateurs qui permettent de suivre nos actions. Je vous donne un ou deux exemples : il y a la nature des déchets traités ; en fonction de la nature des déchets traités, on sait à peu près ce que l'on consomme, et on voit les efforts qui ont été faits, ou pas, dans le domaine environnemental. C'est un point et, deuxième point, c'est le pourcentage de produits éco-labellisés que nous utilisons, par exemple. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Au niveau de notre TDB environnemental, on a un suivi mensuel. Donc on a un rapport mensuel mais ensuite, de façon annuelle, on a une vraie présentation, avec un vrai engagement, suivi des résultats, de l'analyse des performances entre résultats et objectifs, et fixation des nouveaux objectifs. (...) On suit l'évolution des indices. (...) On a les consommations d'énergies renouvelables que ce soit l'eau et l'électricité ; on a des éléments de tris de déchets ; tout ça à la bouteille produite, c'est-à-dire vraiment en fonction de notre production ; on suit l'évolution de l'indice transport (voyage en avion, covoiturage) (...), tous les éléments liés à la maîtrise de nos sites de production, nos sites vitivinicoles. » PDG, Entreprise VIN.

En plus de leur implication personnelle dans la gestion environnementale, les hauts dirigeants utilisent le TDB vert global pour interagir avec leurs subordonnés. En effet, le TDB vert global sert de base de discussions entre les principaux dirigeants de l'entreprise lors des comités exécutifs (Comex) ou comités de direction (Codir). Ces comités sont organisés une fois par mois par les hauts dirigeants (PDG, DG) auxquels sont conviés les managers de la fonction environnement (directeur environnement ou directeur HSE-MR ou directeur QE ou directeur SQHE ou Responsable DD, etc.) et quelques managers des différentes directions de l'entreprise (directeur financier, directeur de la communication, directeur marketing, directeur

commercial, DRH, directeur des achats, directeur recherche, etc.). Ces dirigeants débattent ensemble des performances environnementales de leur entreprise et prennent des décisions stratégiques afin de les améliorer. Ces discussions constituent l'une des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interactif. En effet, Simons (1991, 1995a) considère que l'utilisation interactive d'un système de contrôle conduit des acteurs de différents niveaux et de différentes fonctions à se réunir et à dialoguer pour favoriser l'apparition de nouvelles idées. On retrouve cette interactivité dans l'utilisation des tableaux de bord verts :

« Les tableaux de bord sont examinés en comité exécutif et dedans, il y a des éléments sur l'énergie par exemple, donc on les regarde de près. Le comité exécutif, c'est l'organe central de direction de l'entreprise, c'est le conseil des ministres de l'entreprise si vous voulez. (...). Une fois par mois, on regarde les tableaux de bord du mois et donc là, s'il y a lieu, on parle des indicateurs environnementaux. Puis, il y a de temps en temps un sujet environnemental global qui est discuté, par exemple, la gestion de l'énergie au niveau global. Ça, c'est un sujet qui va être inscrit à l'ordre du jour de la réunion et sur lequel on va parler pendant 1h30 ; on va parler de notre plan énergie, de notre coût global, des actions prioritaires, etc. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« Au niveau de l'entreprise, (...) des "objectifs groupe" sont fixés à l'entreprise et un certain nombre d'indicateurs sont mis en place. Ces indicateurs permettent de vérifier, par exemple, si les objectifs d'économie d'énergie, les objectifs de consommation d'eau, les objectifs de traitement des déchets, les objectifs d'actions traités dans le cadre des plans d'action de la certification ISO 14001, sont bien respectés, etc. Tous ces indicateurs, qui permettent de vérifier le fonctionnement de nos systèmes, sont remontés cette fois dans le tableau de bord de l'entreprise, et sont étudiés par le PDG, le directeur général délégué et les différentes directions de l'entreprise dans le cadre d'un comité exécutif. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« Moi, pour le comité de direction de [l'entreprise] qui se réunit une fois par mois, je m'appuie sur les indicateurs, je montre le tableau de bord. Donc je commence par la sécurité<sup>83</sup>, toujours, j'explique ce qui s'est passé et où on en est. (...). On aborde [les problèmes d'environnement] plutôt sous l'aspect sécurité. (...). Il y a d'autres indicateurs économiques qu'il faut montrer bien entendu. C'est un outil, vraiment, sur lequel on s'appuie. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

« Nous avons un comité de pilotage mensuel avec le comité de direction [de l'entreprise], où je présente tous les mois les différents tableaux de bord en termes de sécurité, hygiène, qualité et environnement. Donc le DG suit ces tableaux de bord. Les informations que je lui délivre tous les mois lui sont suffisantes (...). Donc, je présente régulièrement les indicateurs, (...), et puis je peux proposer des axes d'améliorations pour obtenir, éventuellement, des ressources pour atteindre les objectifs que nous nous serions fixés. C'est une réunion de présentation des indicateurs et de point de repère, puis de débat autour de sujets d'amélioration, on est dans un processus d'amélioration continue, et donc voilà, débat et décision collégiale du comité de direction. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« Chez nous le développement durable fonctionne par comité stratégique justement, on a, compte tenu de nos certifications, on a plusieurs certifications, quelles soient ISO 22000, qu'elles soient ISO 14001, etc. On fonctionne avec des comités de pilotage et des comités

---

<sup>83</sup> Lorsque le répondant parle de sécurité, il s'agit de la sécurité au sens large, il inclut également les aspects environnementaux (cf. entretien, question 5).

stratégiques, avec des réunions de direction, et bien avec des membres du comité de direction présidé par moi-même, je pense que ça admet le développement durable au niveau stratégique, ce qui convient à l'entreprise. » PDG, Entreprise VIN.

« Il y a des comités de direction où tous les mois, les deux mois, sont abordés les sujets environnementaux ou quelques sujets environnementaux bien particuliers ; et là c'est à chaque direction de mettre à l'ordre du jour les sujets environnementaux qui la concernent. » Directeur vignes et vins, Entreprise VIN.

« On évoque l'environnement également dans nos réunions mensuelles avec nos régions. (...) Au cours des comités de direction aussi, on en parle ; si, on en discute à chaque fois. Mais on en parle pas sous le même angle : c'est très rigoureux en revue de direction et qualitatif en comité de direction. (...) Le comité de direction, il y en a un par mois. Et des comités région aussi, un par mois. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Tous les ans, deux à trois fois par an, le président nous réunit (le « *board* ») pour une à deux journées complètes, voire 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 cours 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, BIO.

Outre les réunions évoquées précédemment (Comex, Codir), les hauts dirigeants organisent une revue de direction (RDD) spécifique aux problématiques environnementales. Cette RDD est réalisée dans le cadre de la certification ISO 14001, elle a lieu une à deux fois par an. Elle a pour objectifs d'évaluer en détail le SME, d'étudier les questions stratégiques en matière d'environnement et d'inscrire l'entreprise dans une dynamique d'amélioration continue. Lors de cette RDD, sont débattues avec les principaux dirigeants de l'entreprise des changements stratégiques, c'est-à-dire les possibilités d'améliorer la politique environnementale ou de modifier les objectifs environnementaux, les projets d'investissement, les performances environnementales, etc. Au cours de cette RDD, s'opère un apprentissage collectif par confrontation des connaissances entre les membres de l'entreprise (Hatchuel, 1997). En effet, comme a pu le montrer Vaivio (2004), la mise en place d'indicateurs non financiers [en l'occurrence des indicateurs environnementaux] peut favoriser l'apprentissage en structurant le dialogue entre les hauts dirigeants et les membres de l'entreprise, en obligeant ces dirigeants à s'intéresser au contenu détaillé, opérationnel, technique des activités et en faisant discuter et débattre les spécialistes de différents niveaux. Les propos des répondants, présentés ci-dessous, illustrent notre interprétation en montrant que la coopération entre les acteurs de l'entreprise favorise le dialogue et l'émergence de nouvelles idées sur le plan stratégique :

« Il y a des revues de direction environnementale qui sont des grandes messes réalisées avec l'ensemble du comité de direction, et là ça se fait tous les six mois en général. Les personnes qui participent à ces revues de direction sont le comité de direction, plus l'équipe QSE et



quelques directeurs opérationnels (moi, le directeur œnologique, les directeurs commerciaux, etc.). (...) Il y a deux parties dans ces réunions : une partie opérationnelle qui permet de revoir les indicateurs, donc qui est vraiment de la gestion d'indicateurs et du suivi d'indicateurs avec les constats, et puis des orientations qui sont prises pour permettre l'amélioration de ces indicateurs ; il y a aussi une partie plus stratégique, où des orientations stratégiques sont définies notamment sur tous les grands projets ; les grands projets d'investissement sont systématiquement étudiés dans ces revues et cela permet de prendre en compte leurs impacts environnementaux. Par exemple, on a un projet qui s'appelle XX<sup>84</sup>, c'est un projet d'investissement pour implanter de nouvelles lignes de production et des caves. Et donc on a décidé en revue de direction environnementale de mener ce projet en allant rechercher une certification HQE, qui permet de respecter au mieux l'environnement et de réduire l'impact sur l'environnement à la fois au niveau de la réalisation des travaux mais aussi dans le fonctionnement du site une fois les investissements terminés.» Directeur vignes et vins, Entreprise VIN.

« On a créé un comité de direction environnemental avec quelques membres du comité de direction qui sont véritablement impliqués dans le système : directeurs de vignobles, directeur de production, directeur juridique, directeur marketing et le PDG. Les autres directeurs (directeur de la communication, directeur financier, directeurs commerciaux) ne font pas partie de la revue de direction, car ils ne sont pas directement concernés quoique le comité s'agrandit d'année en année. Mais le jour où on a besoin d'eux, ils sont présents à la réunion. Ils ne sont pas exclus mais c'est qu'on ne peut pas faire des réunions de 15/20 personnes ce ne serait plus productif. » Directeur QE, Entreprise VIN.

« Dans le cadre de l'ISO 14001, on a les revues de direction avec fixation d'objectifs. (...) Mon implication se fait au niveau des revues de direction. (...) Nous étudions le tableau de bord environnemental au travers de ces revues de direction ISO 14001. (...) Les revues de direction, ce sont des revues de direction liées au management. Ce ne sont pas des comités de direction. (...) Au cours des revues de direction, les directeurs régionaux, la direction générale, la direction QSE et tous les responsables QSE des régions sont les participants à ces revues. Pendant ces réunions, on discute de notre stratégie environnementale. Je vais vous donner un exemple ; si on doit absolument réduire la quantité des déchets traités, si on a une croissance d'activité, (...), on peut faire le choix de choisir des produits qui génèrent peu de déchets, et donc là, on peut dire : "bon bah voilà, vous n'avez qu'à changer tel produit, si vous basculez sur tel produit, vous aurez moins de déchets" (...). On a des produits qui permettent vraiment de gagner tout de suite, d'avoir des résultats. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Pour les tableaux de bord environnementaux, on fait le bilan des objectifs deux fois par an dans le cadre des revues de direction, (...) notamment pour analyser les anomalies, les incidents, s'il y en a eu, et suivre tout ça. (...) avec le directeur de l'entreprise, avec tous les directeurs de région, le directeur QSE, les relais QSE des régions ; tout le monde se réunit, on met tout sur la table, on parle des incidents, etc. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« La RDD, c'est un peu la revue du système de management. On se pose la question en termes d'efficacité de système de management. Donc on fait une revue des indicateurs, des processus. Pour chaque processus, celui qu'on appelle le pilote de processus (celui qui est un peu en charge de l'animer) se pose la question de se dire : "bah attends, on s'était fixé tel objectif, finalement, on n'y est pas arrivé, il faut se poser la question de savoir pourquoi, et quelles sont les améliorations qu'on pourrait apporter au déroulement de ce processus". Ça, c'est la RDD ; ça a lieu une fois par an, en fin d'année (donc elle a lieu au mois de décembre) et, bien entendu, on fixe de grands objectifs pour l'année d'après. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

---

<sup>84</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous avons modifié le nom du projet.

« La revue de direction, elle est réalisée une fois par an, on regarde si on a atteint les objectifs qu'on s'est fixé dans l'année. Si on les a pas atteints, 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.

« Nous réalisons des revues de direction une fois par an. Depuis 2006, sont présents à ces réunions le directeur de la logistique, le directeur des opérations (chef des ventes), le directeur général et le responsable développement durable. Auparavant, au siège, c'était le DG et le responsable DD et quand on a intégré les entrepôts dans le planning de certification, on a inclus le directeur logistique, ensuite depuis qu'on a intégré les magasins, on a intégré les patrons de magasins aux réunions. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« Il y a une revue de direction plus générale des aéroports. Et c'est donc au cours de cette deuxième revue que sont présents les différents directeurs (et là je parle bien des différents directeurs de l'aéroport) et la direction générale. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

Comme nous venons de le voir à travers le discours des dirigeants, la RDD est une réunion importante car elle permet aux principaux dirigeants de l'entreprise (directeur général ou PDG, directeur environnement, directeurs opérationnels, directeur marketing, directeur logistique, etc.) de se retrouver pour faire le point sur les résultats environnementaux et discuter des pistes d'amélioration du SME et de la stratégie environnementale. Grâce aux discussions qui s'instaurent, de nouvelles idées apparaissent et favorisent l'émergence de nouvelles orientations stratégiques (*p.ex.* la création d'un nouveau produit plus respectueux de l'environnement). C'est ainsi que, par exemple, le directeur technique (chargé du développement durable) de l'entreprise ROUT proposa de remplacer le calcaire, qui est une ressource naturelle non renouvelable, par des coquilles d'huîtres dans la fabrication des produits de marquage. Cette stratégie a permis de faire évoluer la gamme des produits et de proposer des produits plus respectueux de l'environnement :

« On a notre directeur technique (qui est un peu chez nous l'ayatollah de l'environnement et qui se trouve au siège) qui prétend un jour aller chercher des huîtres pour sa femme à Noël (car lui il n'en mange pas) et il rencontre un ostréiculteur du coin du MORBIHAN. Ils font connaissance et l'ostréiculteur lui dit qu'il a un tas de coquilles d'huîtres dont il ne sait plus quoi faire, qu'il est obligé de les rejeter à la mer, et tout d'un coup, ça a fait tilt. Notre agent environnemental s'est souvenu qu'il a rencontré une personne qui broyait les coquilles d'huîtres pour faire de l'amande en calcaire dans les champs et qui donnait des coquilles d'huîtres aux poules pour durcir la coquille des œufs. Et qu'est ce que c'est les coquilles d'huître ? C'est du calcaire. Et il lui a demandé s'il pouvait broyer ces coquilles d'huîtres suffisamment fines pour qu'ils puissent les mettre dans les produits de marquage. C'est ainsi qu'il a eu l'idée de recycler les coquilles d'huîtres et de les utiliser à la place du calcaire dans les produits de marquage pour les routes. Après deux années de recherche est né un produit thermoplastique de marquage routier à la fois écologique et performant. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

A l'instar de Tani (1995), nos résultats montrent que les revues de direction (RDD) constituent des séances « *in vivo* » de contrôle interactif au cours desquelles les informations essentielles sont partagées afin d'adapter la stratégie environnementale de l'entreprise. En définitive, le TDB vert global permet d'établir un lien entre la stratégie et les actions des entreprises. Loin d'être un simple instrument de mise en œuvre, il contribue à l'émergence de nouvelles idées qui vont influencer la stratégie initiale de l'entreprise. Et cela se produit grâce aux dialogues et discussions entre les hauts dirigeants et leurs subordonnés. Dans ce contexte, on ne peut nier que le TDB vert global joue le rôle d'un système de contrôle interactif (au sens de Simons, 1995a).

## **2. L'usage interactif du tableau de bord vert local par les dirigeants opérationnels**

Dans le reste de l'organisation, des indicateurs environnementaux sont utilisés pour contrôler les performances locales, c'est-à-dire au niveau de chaque établissement. En effet, tous les sites de l'entreprise n'ont pas les mêmes problématiques environnementales ; donc la création d'indicateurs locaux, différenciés selon les cas, permet un meilleur pilotage des performances. Ces indicateurs environnementaux, qui sont rassemblés dans un tableau de bord (TDB vert local), sont suivis fréquemment par les directeurs opérationnels (directeur d'établissement, directeur de magasin, directeur d'aéroport, etc.). Lorsque ces outils font apparaître des déviations entre les résultats, les actions et les prévisions, les dirigeants locaux prennent les décisions adéquates pour corriger ces écarts. C'est d'ailleurs ce que montre Janicot (2007, p. 63) : « des indicateurs de performances environnementales (IPE), différenciés selon les sites industriels, permettent aux managers locaux de prendre des décisions sûres et de contrôler leur performance environnementale spécifique et complexe ». Les *verbatim* ci-dessous corroborent notre analyse :

« Les sites utilisent des tableaux de bord, oui, mais chacun utilise un peu le sien. C'est-à-dire qu'on a des sites qui sont très différents. Il existe des indicateurs pour chaque site tels que la perte de propylène, consommation vapeur, etc. » CNE, Entreprise CHIMISO.

« C'est nous qui choisissons les indicateurs, c'est nous qui présentons les résultats, et c'est notre responsabilité de donner des informations de qualité. Vous savez, ça dépend de la nature des fabrications, on ne fabrique pas les mêmes choses d'une usine à une autre dans le groupe, les problématiques environnementales ne sont pas nécessairement les mêmes à la fois qualitativement et quantitativement. (...) On a des outils de *reporting*, c'est-à-dire des tableaux 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. Il s'agit des

grands paramètres que l'on utilise pour mesurer les impacts environnementaux dans l'industrie chimique. 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, Entreprise CHIMISO.

« On a un tableau de bord avec des courbes, les normes auxquelles on est soumis et les objectifs qu'on s'est donné ; et donc on suit notre impact sur l'environnement tous les mois. Donc, si on a des incidents, on suit le nombre d'incidents et de presque incidents qui peuvent se passer... donc, ça c'est des indicateurs résultats. On suit également un certain nombre d'indicateurs d'actions, notamment les audits internes qu'on peut réaliser, les audits de conformité, les réunions d'équipe, on fait de la sensibilisation pour le personnel, on suit le pourcentage d'avancement des actions correctives,... Voilà, c'est essentiellement ce que l'on suit tous les mois, et c'est communiqué à l'ensemble du personnel. (...) On communique un certain nombre d'éléments qu'on a considéré comme clés tel que le nombre de remontées d'incidents (parce qu'on veut que les gens nous remontent les incidents et les presque incidents) et d'autres indicateurs d'actions comme le suivi des actions correctives, le nombre d'audits et les résultats des audits, etc. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« 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. (...) Il y a des suivis également par sous-ensembles ; par exemple, la fonction de production et distribution d'énergie a ses propres indicateurs sur lesquels, on peut voir si elle progresse en termes de performance énergétique. Les terminaux, les aérogares ont leurs propres indicateurs puisqu'on mesure également leurs consommations d'énergie. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« Au niveau de l'aéroport, les indicateurs environnementaux fournissent des informations mensuelles pour certains et trimestrielles pour d'autres, en fait tout dépend de la nature des indicateurs. En fait, il y a deux catégories d'indicateurs : des "indicateurs systèmes" et des "indicateurs de performances". On essaie de suivre les "indicateurs systèmes" à une fréquence trimestrielle de manière à avoir une vision claire de l'évolution de la vie du système, et surtout que la prise en compte des actions correctives a lieu tous les trimestres. Pour résumer, les indicateurs environnementaux remontent trimestriellement dans le tableau de bord, mais il y a des indicateurs, pour lesquels, nous avons des données mensuelles, et d'autres pour lesquels, nous avons des données trimestrielles. Donc, nous avons choisi une périodicité trimestrielle. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« On a aussi un tableau de bord environnemental. On a des indicateurs sur les émissions de CO<sub>2</sub>, les consommations, etc. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

« On a des indicateurs pour le suivi de nos actions notamment pour les déchets, l'énergie, les produits NF Environnement, etc. » Directeur d'agence, Entreprise ROUT.

« Dans la norme ISO, il y a des critères d'efficacité avec des objectifs ; donc on a un tableau de bord sur lequel on suit les différents critères, par exemple, il y a deux ans on s'était fixé comme objectif de ne plus utiliser des produits à base de toluène, ou d'utiliser des produits non nocifs à 100%. On a aussi comme indicateur le pourcentage de déchets retraités, la consommation de carburant, etc. (...) On suit les tableaux tous les mois. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Nous avons mis en place différents indicateurs au niveau des ateliers de production notamment, bien sûr au niveau de l'élaboration des vins, donc au niveau de la cuverie. Les exemples que je peux vous citer : on suit mois par mois l'évolution de la consommation d'eau (l'eau est beaucoup utilisée en terme de nettoyage, etc.) ; on suit également la consommation d'électricité, d'énergie qui est nécessaire au chauffage ou au refroidissement de nos cuveries.

Donc voilà les grands axes qui sont étudiés aujourd'hui. » Directeur vignes-vins, Entreprise VIN.

Comme nous pouvons le constater dans les propos des répondants *supra*, la plupart des indicateurs figurant dans les TDB verts sont des indicateurs physiques (non financiers). Ils sont directement liés aux priorités stratégiques de chaque établissement. Par exemple, on retrouve dans les tableaux de bord des sites, qui ont un fort impact environnemental en matière d'énergie, des indicateurs sur leur consommation d'énergie ; ceux qui ont impact important en termes d'émissions polluantes suivent les émissions de CO<sub>2</sub>, COV, etc. Certes la plupart des impacts environnementaux sont mesurés et font l'objet d'un *reporting*, mais seuls les plus importants sont repris dans les TDB verts et examinés par les dirigeants locaux. Le suivi des indicateurs clés est donc lié à la stratégie et à sa déclinaison dans l'action, et non vers tout ce qui peut être mesuré. Dans ces TDB, il existe en général deux catégories d'indicateurs de pilotage des performances environnementales : des indicateurs de résultats (résultats intermédiaires) qui permettent de suivre l'avancement vers les objectifs ; et des indicateurs d'actions ou d'impacts qui permettent de suivre la mise en œuvre des plans d'action ou les résultats de ces plans d'action. Les indicateurs d'actions permettent de dépasser l'étude du simple résultat des actions pour porter sur le comment de ces actions ; ils conduisent à réfléchir au lien entre la stratégie et les opérations (Vaivio, 2004). Nos résultats sont conformes à la littérature, car ils montrent que la mise en place d'indicateurs non financiers favorisent le questionnement des hypothèses sur lesquelles repose la stratégie (Vaivio, 2004 ; Tuomela, 2005).

Par ailleurs, les TDB verts sont pilotés de manière collective à une fréquence mensuelle ou hebdomadaire au cours des comités de direction locaux (Codir). Des revues de direction environnementale sont organisées par les dirigeants locaux (à une fréquence annuelle, semestrielle ou trimestrielle) avec tous les responsables opérationnels, les responsables environnement et quelques responsables fonctionnels (responsable des ressources humaines, responsable des achats, responsable commercial, etc.) pour débattre des résultats et trouver des axes d'amélioration de la performance environnementale au niveau local. L'utilisation des TDB verts semble être une réussite, car les acteurs partagent apparemment la même vision, ils arrivent à discuter ensemble et prendre des décisions collégiales. On peut supposer l'existence d'une représentation convergente de l'usage de ce système de contrôle environnemental. Cela peut aussi s'expliquer « par la bonne adéquation entre la morphologie de l'outil avec les

objectifs de la politique environnementale et les moyens mis en œuvre dans le cadre du SME » (Desmazes et Lafontaine, 2007, p.18). Les propos des acteurs interrogés illustrent notre interprétation :

« [Les] indicateurs sont suivis tous les mois et une fois par an, on les analyse de manière très détaillée au cours de la revue de direction. Là, on y passe une grosse demi-journée, en plus de la préparation qui est faite avant où on analyse de façon détaillée tous les aspects du fonctionnement du système avec un regard critique. Donc la préparation est faite entre le responsable environnement du site et le directeur, on passe une à deux demi-journées pleines à travailler ensemble sur tous les sujets pour préparer la revue de direction. La revue de direction est faite avec l'ensemble du comité de direction, on partage cette analyse, on la commente, on valide les objectifs, on revoit le plan d'action, on voit ce qui a marché et sur ce qui n'a pas été... Donc la revue de direction permet de faire un bilan détaillé, et elle a lieu généralement au mois de février. (...) Les fonctions qui sont représentées, vous avez les responsables de la recherche, les gens responsables des procédés, le responsable de la production, le responsable de la maintenance, le responsable logistique, la fonction RH, le directeur technique qui s'occupe de tout ce qui est travaux neufs, le responsable des achats, le contrôleur de gestion et le responsable QHSE. La RDD, c'est important, c'est là que tout se décide : la stratégie environnementale, les axes d'améliorations, le plan d'action. Et ensuite, moi, je communique à l'ensemble du personnel, c'est-à-dire aux 300 personnes, les actions dans le domaine environnemental qui ont été décidées, les personnes qui vont s'y attacher et l'échéance de réalisation de ces actions. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« On a des "indicateurs systèmes" qui consistent à suivre [les] non-conformités, à en vérifier la résolution et le fait qu'ils soient soldés ou non, et de voir l'évolution de tout ça. Et tout ça est traité en revue de direction régulièrement. (...) J'ai réussi mais sans difficulté, car le directeur était tout à fait d'accord, à mettre en place un système de revues trimestrielles du SMI. Cela signifie que trimestriellement, nous avons des réunions d'une demi-journée avec tous les directeurs des unités, au cours desquelles, nous analysons les résultats et les actions correctives à mettre en place. (...) Dans ces revues trimestrielles, on peut prendre des décisions stratégiques, mais on observe, et on regarde toute la vie du système ; on descend dans le détail. C'est un bilan qui est fait sur le trimestre. Et en parallèle, si vraiment il faut prendre des décisions collégiales, qui soient plus ciblées sur des sujets, pour lesquelles, il faut avoir une réactivité plus grande, il y a une instance hebdomadaire [le comité de direction de l'aéroport], qui est tout à fait adaptée pour prendre ces décisions. (...). Dans le comité de direction, se réunissent toutes les semaines tous les directeurs des unités » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« Dans le cadre du système de management, on a un certain nombre d'indicateurs qu'on a revu cette année d'ailleurs lors de la revue de direction. Et sur lesquels, en fait, côté environnement, on a uniquement les indicateurs du SME du site qui est certifié 14001. Dans les autres sites, j'ai comme indicateur l'efficacité énergétique. Ça a un impact environnemental. C'est mesuré de manière très précise, c'est-à-dire qu'on regarde le rendement énergétique de chacune de nos installations et, par rapport à ça, on essaye d'avoir des indicateurs pertinents. » Directeur régional, Entreprise GIE.

« On a des indicateurs environnements qu'on passe régulièrement en revue ; c'est le directeur de région qui organise cette réunion (Comité Régional) avec des gens de la direction de l'[entreprise] et tous les directeurs d'établissements et tous les examinateurs locaux et ça c'est fait une fois par trimestre (plus une revue de direction annuelle). » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

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

« Par rapport à mes collaborateurs, nous avons des réunions périodiques, des réunions en fonction de nos projets également. Donc tout cela relève des pratiques de management traditionnel dans les entreprises. Les réunions ont lieu une fois par semaine. » Directeur de site, Entreprise CHIMISO.

Selon les informations que nous venons de présenter, nous pouvons dire que les tableaux de bord verts sont utilisés de manière interactive dans la mesure où les dirigeants (hauts dirigeants, dirigeants locaux) s'impliquent personnellement dans leur fonctionnement et que ceux-ci suscitent des débats réguliers dans les entreprises. En effet, cette utilisation des indicateurs correspond à la conception du contrôle interactif de Simons : « un système de contrôle peut être qualifié d'interactif lorsqu'il fait l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants et que les informations générées par ce système sont interprétées et discutées lors des réunions entre les supérieurs, les subordonnés et les pairs » (Simons, 1991, 1995a). On peut cependant noter que l'interactivité des TDB verts est plus importante au niveau des dirigeants locaux qu'au niveau des hauts dirigeants. Plus on se rapproche du terrain, plus la fréquence de suivi des TDB s'intensifie. En effet, les informations environnementales sont étudiées en moyenne une fois par mois ou par trimestre tandis qu'au niveau opérationnel, le suivi est mensuel voire quotidien dans certains cas. En montrant comment les systèmes de contrôle interactif sont déclinés dans les entreprises (au niveau local), nos résultats complètent les travaux de Simons « qui ne donne que très peu d'éléments sur la manière dont les systèmes de contrôle interactif sont utilisés dans les entreprises » (Berland et Persiaux, 2008, p. 9).

Après avoir décrit les systèmes de contrôle interactif dans le domaine environnemental, nous allons à présent montrer comment cette interactivité environnementale s'opère dans les entreprises. Nous verrons, dans le paragraphe suivant, que le caractère interactif des systèmes de contrôle ne procède pas que par des communications verticales.

### C. Les trois types d'interactivité environnementale

Selon Simons (1995a, 2000), le débat et le dialogue sont les éléments distinctifs des systèmes de contrôle interactif. Autrement dit, l'utilisation interactive d'un système de contrôle conduit les acteurs de l'entreprise à se réunir pour discuter ensemble de certaines informations. Nos

résultats (voir tableau ci-dessous) montrent alors qu'il existe différentes manières d'utiliser un système de contrôle interactif. Ce système peut favoriser des communications verticales entre les hauts dirigeants, les dirigeants intermédiaires et les employés (46%), des communications transversales entre les membres de différentes fonctions ou de divers sites de l'entreprise (27%) et enfin des communications externes avec les parties prenantes (27%). Dans ce qui suit, nous allons analyser chaque type d'interactivité.

**Tableau 28 : Matrice des types d'interactivité environnementale**

Nature de l'interactivité	AERO	BIO	CHIMISEP	CHIMISO	GIE	GPM	PNEU	PRESTA	ROUT	VIN	Nombre total de verbatim par code	Pourcentage
Interactivité verticale	3	2	2	3	4	2	2	2	4	5	29	46,032%
Interactivité transversale	3	2	1	2	1	1	3	1	1	2	17	26,984%
Interactivité externe	3	2	2	2	1	1	2	2	1	1	17	26,984%
Nombre total de verbatim par entreprise	9	6	5	7	6	4	7	5	6	8	63	100%

### **1. L'interactivité verticale**

Le caractère interactif des systèmes de contrôle de gestion conceptualisés par Simons (1990) procède principalement de communications verticales entre les subordonnés et les dirigeants (Gautier, 2002). Nous retrouvons dans un premier temps ce caractère vertical dans l'usage des systèmes de contrôle interactif des dix entreprises étudiées. En effet, les informations générées par les systèmes de contrôle environnemental interactif sont interprétées et discutées au cours de diverses réunions entre les hauts dirigeants, les dirigeants intermédiaires et les responsables de la fonction environnement.

Ces communications verticales ont lieu principalement à deux niveaux de l'organisation : d'abord, au niveau de la haute direction et des principaux dirigeants de l'entreprise notamment lors des Comex, Codir ou encore en RDD ; et ensuite, au niveau local entre les dirigeants opérationnels (directeur d'usine, d'aéroport, etc.) et leurs collaborateurs au cours des Codir et RDD locaux. Ces discussions à tous les niveaux de l'entreprise favorisent une interactivité à double sens. En effet, elles permettent aux dirigeants de communiquer sur la stratégie et les objectifs qu'ils souhaitent réaliser (interactivité descendante) et en même temps de les adapter aux réalités locales en prenant en compte les remarques des responsables



opérationnels (interactivité ascendante). De cette interactivité verticale, de nouvelles idées peuvent émerger grâce à la confrontation des savoirs et amener les dirigeants à définir des axes d'amélioration, de nouveaux plans d'action, etc. Les propos suivants permettent d'illustrer notre analyse sur l'interactivité verticale :

« Les comités de direction du groupe ont lieu une fois par mois auxquels participent : le directeur industriel, le directeur de la plus grosse usine, c'est-à-dire moi, toutes les fonctions d'entreprise, c'est-à-dire la fonction achat, le directeur recherche, le DRH, le directeur financier, le responsable informatique, le directeur commercial, le responsable marketing, etc. Pendant ces comités, il nous arrive de parler des problèmes environnementaux (...). A mon niveau, en tant que directeur de site, j'organise des revues de direction avec tout mon comité de direction, c'est-à-dire tous ceux qui ont signé l'engagement de progrès, et puis il y a le responsable environnement qui participe à la RDD (...). Les fonctions qui sont représentées, vous avez les responsables de la recherche, les gens responsables des procédés, le responsable de la production, le responsable de la maintenance, le responsable logistique, la fonction RH, le directeur technique qui s'occupe de tout ce qui est travaux neufs, le responsable des achats, le contrôleur de gestion et le responsable QHSE. La RDD, c'est important, c'est là que tout se décide : la stratégie environnementale, les axes d'améliorations, les plans d'action. Et ensuite, moi, je communique à l'ensemble du personnel, c'est-à-dire aux 300 personnes, les actions dans le domaine environnemental qui ont été décidées, les personnes qui vont s'y attacher et l'échéance de réalisation de ces actions. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« Il y a deux revues de direction. D'abord, il y a une revue de direction par aéroport. Lors de ces revues de direction, les personnes qui interviennent sont : le directeur de l'aéroport et chaque directeur des unités opérationnelles (gestion des flux, service aux avions, etc.) de l'aéroport. Une fois que ces revues de direction par aéroport ont été réalisées, il y a une revue de direction plus générale des aéroports. Et c'est donc au cours de cette deuxième revue que sont présents les différents directeurs (et là je parle bien des différents directeurs de l'aéroport) et la direction générale. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Au niveau national, des revues de direction sont organisées deux fois par an dans le cadre de la norme ISO 14001 avec le directeur de l'entreprise, avec tous les directeurs de région, le directeur QSE, les relais QSE des régions ; tout le monde se réunit, on met tout sur la table, on parle des incidents, etc. (...) A mon niveau, au niveau régional, un point QSE est fait au cours de réunions mensuelles avec tous les chefs d'agence, le responsable commercial ; on fait un suivi de ce qui n'allait pas, le choix des produits non nocifs, on aborde aussi l'aspect environnemental au travers des audits qui avaient été réalisés, etc. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Je n'ai pas de contact direct avec la direction générale, on est une grande entreprise, donc on fonctionne par délégation. Je travaille avec ma direction régionale qui travaille à son tour avec la direction générale. Deux fois par an, des revues de direction sont organisées avec tous les directeurs de région. A notre niveau, on fait une réunion mensuelle avec le directeur régional où on réalise un point QSE, on voit ce qui ne va pas, etc. » Directeur d'agence, Entreprise ROUT.

« Et régulièrement, nous, en magasin, on a des petits déjeuners où, peut être pas une fois par mois mais tous les mois et demi, deux mois au plus tard, on a à chaque fois un point environnemental sur les normes, la formation, la sensibilisation, le rappel de règles, de nouveautés, le *débriefing* des impacts de CO<sub>2</sub> (on a augmenté, on a baissé), ... Donc, vous voyez, on a de l'information dans les deux sens, aussi bien montante que descendante. Tout le monde, toute l'équipe du magasin [participent aux petits déjeuners]. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

## 2. L'interactivité horizontale

Dans notre étude, l'utilisation d'un système de contrôle interactif ne se limite pas à des communications verticales, comme semble le montrer Simons (1995a), entre les hauts dirigeants et le reste de l'entreprise. Cette interactivité verticale se complète par des échanges fréquents entre les responsables environnement de différents sites de l'entreprise qui font partie d'un comité appelé « réseau vert ». Ce réseau organise des réunions pour traiter collectivement des problèmes, discuter de l'évolution de la législation, partager les bonnes pratiques environnementales sur l'ensemble des sites et réfléchir à de nouvelles initiatives qui pourront améliorer la stratégie environnementale de l'entreprise, etc. Le caractère transversal des systèmes de contrôle interactif est mis en évidence par les propos suivants :

« On a un réseau de responsables d'énergie qui se réunit régulièrement, qui échange les bonnes pratiques, qui fait le point sur les résultats, etc. Il m'arrive de présider ce réseau, mais ce n'est pas le cas le plus général. Mais en tout cas, ce réseau est là pour soutenir et créer une transversalité entre les différentes entités pour que toutes, elles avancent de façon le plus homogène possible dans le sujet. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« [Il y a] une direction environnement et prévention groupe qui anime tous les réseaux, dans tous les pays et les usines, et qui organise des réunions de 2 jours et demi pour passer en revue les résultats et définir les grandes lignes sur lesquelles on veut progresser sur l'année ou les 3 années à venir. C'est mon responsable environnement et prévention qui, 2 fois par an, participe à cette réunion avec tout son réseau au niveau du continent, donc ce sont toutes les usines européennes du [groupe] qui se retrouvent. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« On se fait aussi une réunion, ce qu'on appelle une « réunion réseau vert », deux fois par an, on réunit en fait l'ensemble des personnes, dans tous nos établissements, on a des réseaux verts. C'est la personne qui est responsable de l'environnement pour son établissement. » Directeur général, Entreprise BIO.

« Des réunions de techniciens, qui sont organisées par le centre de compétence HSE pour échanger des expériences, des bonnes pratiques, et pour discuter entre les différents sites de fabrication et les spécialistes de l'évolution réglementaire, des contraintes et des performances. Ce sont des réunions organisées au niveau du groupe, on rassemble les délégués des différents sites de production. » Directeur site, Entreprise CHIMISO.

« On a un bilan mensuel avec l'ensemble des correspondants environnementaux. Ça c'est vraiment du pur et dur environnement. » Directeur QE, Entreprise VIN.

En plus du réseau vert, les responsables de différentes fonctions de l'entreprise (directeurs opérationnels, directeur financier, directeur marketing, directeur de la communication, directeur RH, etc.) se retrouvent en dehors des réunions de Comex, Codir ou RDD pour débattre des problématiques environnementales. Par exemple chez AERO, tous les principaux dirigeants se réunissent une fois par mois dans des « comités de directeurs » pour discuter ensemble de l'actualité de l'entreprise, c'est l'occasion pour eux d'évoquer leurs préoccupations dans le domaine environnemental ; de même chez PNEU, le directeur

environnement rencontre régulièrement ses collègues opérationnels pour échanger sur ces questions.

« Les comités de directeurs sont plus élargis ; les directeurs choisissent des sujets à traiter, qu'ils inscrivent aux comités une fois par mois. Participent à ces comités, tous les directeurs des différents aéroports, toutes les directions centrales fonctionnelles : la direction financière, la direction de la sûreté, la direction de la qualité, la direction de la communication, la direction du marketing, la direction générale de l'aménagement. Moi, je ne participe pas à ces réunions ; s'il y a une information environnementale qui concerne l'aéroport, c'est le directeur qui porte le sujet à ces réunions. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« En fait, dans notre organisation, il y a des gens qui ont pour mission de traiter des questions environnementales, sécuritaires avec les directeurs. C'est eux qui sont en contact, qui mettent en place des méthodes de travail, avec les directeurs. Donc c'est le directeur environnement qui a des contacts fréquents avec les directeurs d'usines. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

Comme nous venons de le voir, les échanges autour des données environnementales n'ont pas lieu uniquement de manière verticale (entre hauts dirigeants et leurs subordonnés). En effet, nos résultats montrent, conformément à la littérature (Tani, 1995 ; Gautier, 2002 ; Berland et Persiaux, 2008), que l'interactivité verticale se double d'une interactivité transversale entre les acteurs de l'entreprise ayant quasiment le même niveau hiérarchique. Cette interactivité transversale favorise un apprentissage collectif dans le pilotage des performances environnementales et l'émergence de nouvelles idées sur le plan stratégique. De plus, les activités des entreprises étant fondamentalement transversales, les performances environnementales peuvent dépendre de la capacité des entreprises à gérer correctement l'ensemble des activités concourant à la réalisation de leurs produits ou services. C'est d'ailleurs « dans cette transversalité que se situe aujourd'hui l'essentiel des gisements d'amélioration de la performance » (Löning et al., 2003).

### **3. L'interactivité externe**

L'étude de cas multi-sites montre qu'en plus de l'interactivité verticale (Simons, 1995a) et de l'interactivité transversale (Gautier, 2002), il existe aussi une autre forme d'interactivité que nous qualifions d'externe. En effet, les informations produites par les systèmes de contrôle environnemental font aussi l'objet de discussions avec diverses parties prenantes externes (riverains, autorités publiques, clients, fournisseurs, d'autres entreprises concurrentes, etc.). Ces échanges permettent aux dirigeants de communiquer sur les performances environnementales de l'entreprise afin de renforcer sa légitimité sociale et de gérer les incertitudes stratégiques dans le domaine de l'environnement (évolution des législations, crise

médiatique liée à des risques d'accidents, évolution de la demande des clients). Ces échanges ne relèvent pas d'une attitude purement rhétorique en matière de stratégie verte mais d'une communication « saine » avec les parties prenantes externes sur ce que font les entreprises en matière de responsabilité environnementale (Reynaud et Martinet, 2004). En rendant compte de leurs performances environnementales, ces échanges permettent aux dirigeants d'instaurer une relation de confiance avec leurs parties prenantes. D'autre part, cette interactivité externe ne se limite pas à une communication environnementale écrite, c'est-à-dire une publication d'informations environnementales sous forme de rapports officiels (rapports développement durable, rapports environnement, lettre aux actionnaires, etc.) ou sur Internet, mais elle comporte aussi une dimension de dialogue dans un « *face to face meeting* » (Simons, 1995a). Autrement dit, il ne s'agit plus pour les entreprises de communiquer uniquement des informations environnementales mais plutôt de les utiliser de manière stratégique dans un dialogue constructif. Ce dialogue peut d'ailleurs prendre plusieurs formes.

En effet, certaines entreprises que nous avons observées organisent régulièrement des rencontres avec les riverains afin de les informer et discuter des impacts environnementaux de leurs activités. Cette interactivité externe est perçue comme un mécanisme « gagnant-gagnant », car elle permet d'une part aux entreprises de présenter leurs performances environnementales comme preuves de bonnes conduites dans la société, de rassurer les parties prenantes sur leurs activités et d'établir de bonnes relations avec ces dernières. Et d'autre part, elle permet aux riverains d'exprimer leurs attentes (par exemple leurs inquiétudes sur les risques d'accident concernant les installations classées SEVESO, sur les bruits sonores dus aux déplacements des avions, ou encore sur les risques de pollution, etc.) et de participer à la définition des objectifs et programmes environnementaux des entreprises. Plusieurs témoignages montrent l'existence de cette interactivité externe avec les riverains :

« Au plan des relations territoriales, nous avons beaucoup d'échanges concernant l'impact de nos activités : cette fois, avec la mise en place sur la plateforme (...) d'une maison d'accueil pour tous les riverains de la plateforme, et dans laquelle les personnes qui le souhaitent peuvent consulter, d'une part, le fonctionnement de l'aéroport, l'impact de nos activités au plan sonore, tout en sachant que nous ne sommes que "gestionnaires des installations", et que nous ne sommes pas en charge de toute la circulation aérienne (...). C'est-à-dire que nous ne sommes plus en charge d'expliquer le bruit lié au trafic aérien autour de l'aéroport ; ça fait partie de la navigation aérienne, qui est sous la responsabilité de la direction générale de l'aviation civile, du secrétariat d'état au transport, du ministère de l'écologie et du développement durable. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« On se fixe des objectifs environnementaux, à un horizon de 2 ou 3 ans, qui vont intéresser nos parties prenantes, c'est l'entreprise, c'est également les riverains puisqu'on a des contacts

réguliers avec nos riverains. Et derrière, on met en place chaque année un plan d'action pour se rapprocher petit à petit des objectifs qu'on s'est donné. (...) Aujourd'hui, je n'ai pas de problème tellement particulier dans le domaine environnemental, j'ai de bonnes relations avec mes voisins, quasiment aucune plainte. Quand j'ai une plainte, c'est qu'il y a une voiture qui est stationnée du mauvais côté de la route, ou une plainte de bruit une fois par an parce que la sirène de l'usine est restée bloquée, voilà, ce sont des choses comme ça. Aujourd'hui, on anticipe beaucoup, ce qui nous permet de maîtriser la gêne qu'on occasionne sur notre environnement que ce soit au niveau des riverains ou même du milieu naturel. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« Il y a des collectivités à droite, à gauche, des syndicats de pêcheurs ; ça nous est déjà arrivé d'intervenir auprès de la mairie et des riverains pour leur faire une présentation du site. (...) Sur les 7 sites de la région, il y a 2 sites qui sont soumis à déclaration et tous les autres sont SEVESO (soit seuil bas, soit seuil haut). (...) On est soumis à une réglementation très poussée en matière de maîtrise des risques et c'est complètement intégré à la notion de l'environnement. (...) Le garant de la maîtrise des risques et de la sécurité dans l'établissement, ce n'est pas le responsable environnement, c'est le directeur d'établissement. S'il y a un souci (pollution très importante par exemple), la personne qui sera convoquée auprès de la DRIRE, ce sera le directeur d'établissement. Ils [les dirigeants] ont pris conscience de cet impact et ils sont énormément impliqués dans tout ce qui est démarche environnement, maîtrise des risques et sécurité. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

L'interactivité externe apparaît aussi dans les relations que les entreprises entretiennent avec leurs fournisseurs ou d'autres partenaires économiques. En effet, c'est d'abord à travers le dialogue que les entreprises tentent de sensibiliser leurs partenaires sur les problématiques environnementales. Pour certaines entreprises, la problématique environnementale devient un critère de sélection des fournisseurs. D'autres vont plus loin, elles considèrent que le respect des exigences environnementales constitue l'une des conditions *sine qua non* pour le maintien de leur partenariat. Elles vont jusqu'à intégrer ces contraintes dans leurs contrats avec leurs partenaires et effectuent des vérifications pour s'assurer de leurs mises en œuvre. Dans ces conditions, l'interactivité externe constitue un moyen de sensibilisation qui permet d'influencer les idéaux verts de certains acteurs de la société :

« On a aussi une mission de "pilotage des clubs partenaires environnement". Ils sont présents sur chacun des aéroports et ils ont pour objectif d'impulser une démarche auprès des entreprises qui sont présentes sur nos plateformes. En tout, si je prends les 3 aéroports, on a plus de 1000 entreprises ; donc on va mener une démarche plus globale (on va travailler tous ensemble) auprès d'elles pour les inciter à adhérer à la protection de l'environnement. C'est une démarche collective. Par exemple, les réseaux d'eau, c'est [AERO] qui en a la responsabilité et l'exploitation, mais il y a un certain nombre d'entreprises qui rejettent dans nos réseaux. Donc, si on n'a pas une démarche vis-à-vis de ces tiers, on ne peut pas répondre à nos exigences en matière de quantité de rejets d'eau. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Quand on reçoit de nouveaux produits et qu'ils sont trop emballés, tout de suite on fait remonter l'information. On a un service, une personne qui est en contact avec les fournisseurs pour voir comment on peut diminuer les emballages, les suremballages, les plastiques, enfin,

toutes ces choses là. A chaque étape, à chaque maillon de la chaîne, il y a un retour sur environnement en fait. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

« Un code de conduite a été élaboré spécifiant que les fournisseurs s'engagent à respecter les normes environnementales locales et internationales et mettent en place les meilleures pratiques. La direction de l'environnement tient également à jour son outil fournisseur qui permet à tous les acheteurs d'intégrer des critères environnementaux précis et spécifiques lors des audits ou lors de la rédaction des documents contractuels. » Rapport annuel et développement durable, Entreprise VIN.

« En sélectionnant nos fournisseurs en fonction non seulement de la performance de leurs produits et services, mais aussi de leurs pratiques sociales et environnementales et de leur éthique, nous pouvons initier le cercle vertueux du développement responsable. Notre évaluation s'appuie sur le « code des achats PNEU », désormais largement diffusé. La dispersion géographique importante de nos fournisseurs, notamment dans les pays à faible coût de main-d'œuvre, nécessite une vigilance renforcée. Des audits sont effectués chaque année auprès d'une sélection de nos fournisseurs pour vérifier sa bonne application, notamment quant aux préconisations environnementales. (...) Nous contrôlons également la bonne intégration dans les contrats locaux des exigences de notre « code des achats PNEU » déjà incorporées dans les contrats cadre signés en central. » Rapport performance et responsabilité (2005-2006), Entreprise PNEU.

L'interactivité externe permet aussi aux entreprises de montrer qu'elles sont à l'écoute de leurs clients, d'anticiper leurs besoins et tenter ainsi de se différencier de la concurrence. En effet, par le dialogue, les entreprises essayent de convaincre certains clients de la nécessité d'aller vers des produits innovants plus respectueux de l'environnement alors que ceux-ci n'y étaient pas sensibles au départ. C'est aussi le moyen de sensibiliser les clients sur les bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement. C'est notamment ce que nous explique le directeur d'usine chez ROU qui a dû convaincre ses clients d'acheter de la peinture à l'eau (un produit innovant et peu polluant) et de réduire le nombre de transports en passant des commandes groupées :

« C'est qu'on avait réussi à faire utiliser par certains de nos clients de la peinture à l'eau, certains étaient complètement réfractaires. Donc, un de nos objectifs était de progresser tous les ans sur la peinture à l'eau en essayant de convaincre nos vendeurs, nos collègues applicateurs et par la même occasion le client final. (...) On a un autre indicateur qui consiste à grouper le maximum de commandes dans le même camion pour la même destination. Et bien ça, c'est pareil, c'est un travail de tous les jours. Il faut que les vendeurs et les clients à l'autre bout veuillent bien fonctionner dans le système. On dit le camion de Lyon part tous les vendredis pour une livraison le lundi, on dit passez vos commandes le jeudi pour prendre le camion et à ce moment là, au lieu de mettre une seule commande dans un camion, on en met 3 en moyenne. Et donc là il y a un indicateur « pourcentage de commandes groupées dans un camion » et il faut motiver à tous les échelons pour que cela fonctionne : comme ça, c'est moins de transport pour rien, c'est moins de transport à vide, c'est moins de pollution, c'est moins de CO<sub>2</sub>, c'est moins de tout ce qu'on veut... Il faut que l'indicateur ait un rapport avec la vie réelle. Si on tourne en boucle chez nous, ce n'est pas terrible. L'environnement, c'est dehors, ce n'est pas chez nous. » Directeur d'usine, Entreprise ROU.

Avec les autorités publiques, cette interactivité externe peut permettre aux entreprises d'influencer en leur faveur certaines décisions sur le plan réglementaire. C'est ainsi que, par exemple, les dirigeants de l'entreprise ROUT en usant de pratiques de *lobbying* ont amené les pouvoirs publics à intégrer des critères environnementaux dans leurs appels d'offre pour le marché des produits de marquage routier. Cette démarche leurs a donc permis d'avoir une longueur d'avance sur leurs concurrents :

« On a réussi à faire justement un peu changer l'état d'esprit. En effet, dans le cahier des charges selon la réglementation des achats publics, on ne parlait pas beaucoup des critères environnementaux. Chacun faisait un petit peu selon ses idées (c'était l'épaisseur, le poids, le prix, la durée de vie, ...) mais on parlait rarement de l'environnement. Donc notre travail en amont, notre travail de *lobbying*, on peut l'appeler comme ça (c'est mal vu dans les médias de dire que les grands groupes font du *lobbying*) a consisté à convaincre les responsables politiques de tout bord, qu'il n'y avait pas que le prix qui comptait : protéger la planète, c'était peut être aussi important que dépenser un peu plus ou un peu moins d'argent. » Directeur d'usine, Entreprise ROUT.

Enfin, l'interactivité externe favorise l'échange de bonnes pratiques avec d'autres organisations. Certaines entreprises profitent de ce dialogue pour enrichir leurs stratégies environnementales en s'inspirant des idées d'autres entreprises. Dans ce contexte, l'idée de stratégie émergente ne se limite pas aux interactions entre les acteurs de l'entreprise comme le préconisait Simons (1990, 1991). De nouvelles stratégies peuvent aussi émerger spontanément en s'inspirant ou en copiant les pratiques d'autres organisations. L'apprentissage organisationnel se fait par mimétisme. C'est par exemple ce que nous expliquent les directeurs généraux des entreprises BIO et de CHIMISO.

« Il y a aussi tout simplement ce que les autres font puisqu'il faut aussi regarder autour de nous. Par exemple, je me suis rapproché de la société X<sup>85</sup> qui fait déjà du rail-route, elle fait comme nous du transport gaz, mais ce qu'elle fait que nous ne faisons pas encore, c'est de l'acheminement du port du Havre à Paris en péniche. Donc ça c'est une pratique extérieure, on s'est dit "tiens, c'est sympathique, qu'est ce que ça entraîne, qu'est ce qu'on y gagne?". Donc voilà, on est en train de voir comment on peut travailler là-dessus. Une autre pratique qui se faisait ailleurs, on s'est rendu compte que les ventes Internet n'étaient pas forcément positives en termes de CO<sub>2</sub>, du moins pour nous. (...). Donc, par contre, à chaque fois qu'ils [les clients] font une commande sur Internet, là, très clairement, le transport il n'est que pour nous. Donc on a essayé de voir ce qui se pratiquait à l'extérieur, et on a vu qu'il y en a quelques uns qui faisaient, comme LA REDOUTE, (les Achats Par Correspondance) et donc, on s'est rendu compte très vite que eux faisaient les points relais et que nos magasins, 70 magasins dans toute la France, ça fait quand même 70 points relais, et donc, ça nous permet comme ça de livrer le client gratuitement, donc pour lui c'est mieux, et l'impact de CO<sub>2</sub> est quasiment nul puisqu'on le livre dans nos camions. Donc voilà, c'est les pratiques des autres aussi qui, de temps en temps, nous donnent des idées. » Directeur général, Entreprise BIO.

---

<sup>85</sup> Le nom de la société a été modifié pour des raisons de confidentialité.

« Nous parlons aussi avec les autres entreprises de notre métier. Nous sommes membres de l'UIC, je préside la commission technique où on discute beaucoup d'environnement, donc il y a un croisement des bonnes pratiques avec d'autres industriels. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.

Nous venons de voir que le mécanisme d'interactivité externe, qui va au-delà de la simple communication environnementale, permet aux entreprises de rendre compte aux parties prenantes de leurs performances environnementales, d'intégrer leurs attentes en matière de responsabilité environnementale dans leurs décisions stratégiques, de tenter parfois de les influencer, d'essayer de satisfaire la demande future pour se différencier des concurrents ou encore de profiter de ces échanges pour obtenir de nouvelles idées qui viendront alimenter leurs stratégies environnementales. Ainsi, l'interactivité externe élargit le concept d'interactivité de Simons (1995a) en montrant que les informations générées par les systèmes de contrôle peuvent être interprétées et discutées lors de réunions « en face à face » avec des acteurs externes à l'entreprise et que les incertitudes stratégiques peuvent être réduites en influençant l'environnement institutionnel (anticipation de la demande verte, gestion des risques d'accident, anticipation de la législation).

En définitive, le concept de contrôle interactif ne se limite pas à une dimension verticale comme on pouvait le croire avec Simons (1995a); il s'agit en effet d'un concept multidimensionnel englobant des dimensions verticale, transversale et externe.

D. Une brève comparaison de l'usage interactif des systèmes de contrôle : interactivité environnementale versus interactivité financière

Dans cette recherche, nous avons analysé tous les systèmes de contrôle environnemental utilisés par les entreprises pour contrôler leurs stratégies environnementales. Parmi ces systèmes de contrôle, nous avons qualifié d'interactifs ceux qui étaient utilisés personnellement et régulièrement par les dirigeants pour s'impliquer dans le pilotage des performances environnementales et gérer leurs incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental. Cependant, l'interactivité de ces systèmes de contrôle se limite au contexte environnemental. En effet, pour juger de l'interactivité de certains systèmes de contrôle environnemental, nous ne les avons pas comparés aux systèmes de contrôle financier, mais notre analyse s'est axée uniquement sur tous les systèmes de contrôle environnemental. Donc l'interactivité que nous avons étudiée dans cette thèse est une interactivité environnementale



(i.e. limitée aux systèmes de contrôle environnemental) et non une interactivité financière (incluant des systèmes de contrôle financier).

Cependant, pour avoir un aperçu des différences qui pouvaient exister entre ces deux formes d'interactivité (environnementale et financière), nous avons comparé la fréquence d'utilisation des systèmes de contrôle environnemental interactif à celle des systèmes de contrôle financier. Les résultats obtenus sont plutôt mitigés (voir tableau ci-dessous). En effet, dans certains cas, la fréquence d'interactivité environnementale (FE) est moins importante que celle des systèmes de contrôle financier (FI) tandis que dans d'autres cas c'est le contraire ; et enfin certains répondants jugent ces deux interactivités d'égale importance. Nous allons dans ce qui suit présenter les données empiriques qui montrent ces trois types de réponses.

**Tableau 29 : Matrice des fréquences d'interactivité environnementale et financière**

Comparaison des fréquences d'interactivité environnementale (FE) & fréquence d'interactivité financière (FI)	AERO	BIO	CHIMISEP	CHIMISO	GIE	GPM	PNEU	PRESTA	ROUT	VIN	Nombre total de verbatim par code	Pourcentage
FE > FI	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	18,75%
FE < FI	1	1	0	1	1	0	0	0	2	2	8	50,00%
FE = FI	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	5	31,25%
Nombre total de verbatim par entreprise	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	16	100%

La majorité des répondants (50%) considèrent que les systèmes de contrôle environnemental interactif sont utilisés à une fréquence moins importante que les systèmes de contrôle financier (ex. TDB financier). Les *verbatim* suivants illustrent cette information :

« Les données financières sont peut-être suivies avec une périodicité plus courte, alors que les données environnementales sont plus larges ou détendues au niveau de la période. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« Je ne peux pas dire que le domaine environnemental a une importance quasi similaire que les autres domaines de l'entreprise. Nous, on est commerçant avant tout et notre métier, c'est le commerce. Donc ça ne peut pas être similaire à la part que prend le commerce. » Directeur de magasin BIO.

« Nous avons des résultats financiers tous les mois, aujourd'hui, notamment dans le monde actuel, je n'imaginerais pas d'attendre tous les trimestres pour savoir si on a gagné ou perdu de l'argent. Donc je vais avoir une fréquence d'informations financières agrégées plus grande que celle des informations environnementales. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.

« On est dans une logique où les moteurs sont économiques. (...) [L'environnement], à lui seul, il ne pourrait justifier que l'on ait des investissements pour changer de turbine par exemple, ce sont des millions d'euros. Je n'ai jamais rencontré de situation où on se dit "qu'est-ce-que je peux faire pour améliorer ma gestion de l'environnement", et il faudrait que ça colle au niveau économique. En fait, c'est, compte tenu des grands enjeux économiques de l'entreprise, "quels sont les projets qui me permettent de gagner" et, une fois qu'on a dégagé ces projets là, on se dit "bon, et sur l'aspect environnemental, ça donne quoi?". Et il se trouve que ça donne toujours des choses vertueuses, car il y a une logique derrière. (...) Nous, on est dans des situations où, finalement, chaque fois qu'on économise de l'énergie l'aspect environnemental sera bon. C'est vrai que c'est peut être plus facile pour nous. » Directeur régional, Entreprise GIE.

« Les informations financières ont une fréquence beaucoup plus importante que les revues environnementales, malheureusement pour l'instant. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Cette fréquence est moins importante que celle des informations financières. Les objectifs environnementaux sont aussi un moyen pour gagner de l'argent. On n'est pas une entreprise philanthropique, même si on est très en avance dans le domaine environnemental par rapport aux autres entreprises, même si on y croit dur comme fer, même si on est très motivé, qu'on est très actif et en avance sur beaucoup de points. Il y a un autre aspect aussi, qu'il ne faut pas négliger : c'est qu'on fait partie d'un groupe, notre actionnaire principal, c'est XXX<sup>86</sup>, donc, eux, ce qu'ils regardent c'est la case en bas à droite ! Donc si on met des moyens environnementaux pour atteindre les objectifs, c'est très bien ! Mais on n'est pas une société de conseils en environnement. L'environnement, c'est important, mais ce n'est pas au cœur de la mission de l'entreprise. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Ce serait présomptueux de dire que les questions environnementales et le suivi d'indicateurs environnementaux ont le même niveau d'importance. Je ne parlerais pas de même niveau d'importance, par exemple, que les *reporting* financiers et autres. Pour moi, je crois qu'avant tout l'environnement c'est un état d'esprit, alors que la finance c'est une orientation vers le résultat. » Directeur vignes et vins, Entreprise VIN.

« On suit les informations environnementales moins fréquemment que les informations financières, parce que d'abord les choses ne changent pas à ce rythme là. Ensuite, on est un groupe coté en Bourse. Donc on n'a pas du tout les mêmes contraintes, je dirais, qui nous sont imposées par la communauté financière. (...) Toutes les 4 semaines, je n'ai pas besoin de savoir où en est ma consommation d'eau, vous voyez ce que je veux dire. » PDG, Entreprise VIN.

Par ailleurs, les résultats montrent que 31% des répondants pensent que les usages interactifs de ces systèmes de contrôle environnemental et financier sont d'égale importance. Autrement dit, que les systèmes de contrôle environnemental interactif font l'objet de la même attention que les systèmes de contrôle financier. Bien qu'il soit inférieur au précédent, ce pourcentage n'est pas négligeable, car il montre que l'environnement constitue une préoccupation importante pour les entreprises.

« Pour moi, tous les domaines environnemental, social ou financier sont de grandes importances. Donc je suis de près l'ensemble des informations relatives à ces aspects là. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

---

<sup>86</sup> Pour des raisons de confidentialité, le nom de la société a été changé.

*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face*

« En interne, c'est tout à fait comparable, c'est d'importance égale. On a un comité de direction qui se réunit deux fois par mois, les informations financières sont évoquées effectivement à chaque fois, donc deux fois par mois et l'aspect sécurité et environnement une fois par mois ; même si pour le financier, c'est deux fois plus de fréquence, cela revêt de la même importance. Ne retenez pas cette fréquence, ça a la même importance. Notre DG a le même intérêt sur les deux aspects, c'est évident. La finance, c'est ce qui mène les entreprises, mais l'environnement a aussi une grande importance » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« C'est la même fréquence. Pour moi, et ce n'est que mon avis, ces outils sont les mêmes. Je vais vous dire, moi, tous les jours, j'ai un tableau de bord pour ma production, pour ma qualité, et un tableau de bord environnemental. Donc la fréquence de suivi est quotidienne, elle est la même pour toutes ces données. Ce n'est pas parce que les obligations réglementaires demandent un suivi semestriel ou annuel qu'il faut s'en satisfaire. Si c'est important pour la maîtrise de nos impacts environnementaux, il faut le faire tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, etc. Pour moi, la fréquence doit être adaptée aux critères, aux paramètres, que l'on veut mettre sous contrôle. Dans notre esprit, on utilise quasiment les mêmes outils que ce soit dans le domaine financier, de la production et de l'environnement. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« Tous les aspects sont pris en compte en même temps, on essaie de ne pas prioriser un aspect au détriment des autres, même si on met l'accent sur la satisfaction du client, car c'est lui qui nous fait vivre. » Directeur, Entreprise PRESTA.

« Je ne suis pas obsessionnel, que ce soit par rapport au CO<sub>2</sub> ou à l'euro. (...) finalement ça [l'environnement] ne coûte pas beaucoup plus de temps, ni d'énergie ni forcément d'argent (...), j'allais dire que même par rapport à l'euro, je ne suis pas obsessionnel. (...) J'en [l'environnement] parle comme je parle de l'activité, comme je parle d'un nouveau magasin. (...) Par exemple, j'ai un entrepôt à construire et on s'est posé la question "combien ça coûte ?", mais on s'est aussi posé la question en termes de CO<sub>2</sub>, "quel en sera l'impact ?". (...) On a eu plus qu'à associer l'euro à l'équivalent CO<sub>2</sub>. Et à chaque fois que quelqu'un pense « euro », il peut dire quel est l'impact CO<sub>2</sub>. » Directeur général, Entreprise BIO.

Enfin, 19% des répondants déclarent au contraire que les systèmes de contrôle environnemental interactif sont suivis plus régulièrement que les systèmes de contrôle dans le domaine financier. Ils nous expliquent que le suivi quotidien des données environnementales est une nécessité, car il permet de réagir immédiatement en cas d'incident.

« Il y a une différence de fréquence. La gestion financière d'une entreprise se fait au niveau trimestriel, voire mensuel éventuellement. Mais, descendre en dessous du mois me paraît assez injustifié, parce qu'on rentre à ce moment là dans une absence totale de visibilité. Par contre, l'environnement demande un suivi au quotidien, tout simplement, parce qu'il faut être capable de réagir immédiatement en cas de dérive. La vie financière d'une entreprise ne se gère pas au quotidien comme ça. » Directeur de site de production, Entreprise CHIMISO.

« Il y a une différence, c'est que financièrement, les informations on les obtient tous les mois. Il y a un bilan financier qui est fait toutes les fins mois, tandis que les informations environnementales sont obtenues tous les jours. C'est tous les jours, puisqu'on a un système qui permet de savoir s'il y a eu un incident, une anomalie... quand je viens travailler, le matin où j'arrive, je le sais. Les indicateurs sont mis à jour tous les mois, mais l'information arrive tous les jours. Le bilan est fait mensuellement mais s'il y a un incident, par exemple, s'il y a un fût qui est percé dans l'usine, je vais le savoir le jour même ou le lendemain. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« Je m'intéresse aux données financières tous les mois. Mais les sujets sont extrêmement tournés vers la maîtrise des risques et l'environnement. Je n'ai pas de comité spécifique sur le financier, par contre, il y a un comité spécifique pour les aspects maîtrise des risques, qualité et environnement, qui a lieu tous les trimestres... Donc vous voyez que le sujet d'intéressement est plutôt tourné vers ces aspects là. On fait un comité trimestriel pour étudier ces aspects, tandis que pour l'aspect financier, on organise un point annuel. Après tous les mois, il y a des remontés d'informations financières. » *Directeur de site de production, Entreprise GIE.*

Il convient cependant de préciser que dans certains cas (AERO, BIO, CHIMISO et GIE), les acteurs interrogés dans une même entreprise ont des opinions divergentes sur la fréquence d'interactivité des systèmes de contrôle. Cette contradiction nous amène à être prudents dans notre interprétation et ne nous permet pas d'émettre une typologie sur les différences d'interactivité. Néanmoins, ce qui est intéressant de noter, c'est que de manière générale les résultats de l'étude montrent que l'environnement constitue un élément important dans la stratégie des dirigeants. Et que les données environnementales sont suivies par les dirigeants à une fréquence au moins identique (pour 31% des répondants), voire plus (pour 19% des répondants), que les aspects financiers de l'entreprise. Ces résultats nous conduisent à nuancer les propos de Simons (1995a) sur le fait que les entreprises ne disposent que d'un seul système de contrôle interactif. En effet, en montrant que certains systèmes de contrôle sont utilisés de manière interactive dans le domaine environnemental et d'autres dans le domaine financier, nos résultats suggèrent que les dirigeants sont en mesure d'utiliser plusieurs systèmes de contrôle de manière interactive en fonction des incertitudes stratégiques qu'ils souhaitent gérer.

\* \*  
\*

Nous avons montré dans ce paragraphe que la déclinaison de la stratégie environnementale d'une entreprise était soumise à des incertitudes stratégiques que les dirigeants doivent gérer. Pour ce faire, ceux-ci utilisent des systèmes de contrôle environnemental interactif, en l'occurrence des tableaux de bord verts, qui leurs permettent de déployer la stratégie mais aussi de l'orienter et de l'infléchir grâce aux informations provenant des acteurs de fonctions et de niveaux hiérarchiques différents dans l'entreprise. Le pilotage des performances

environnementales se caractérise ici par des contacts humains intensifs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En effet, ce pilotage a lieu lorsque les différents acteurs (acteurs internes, parties prenantes externes) se réunissent et débattent ensemble des priorités stratégiques, des difficultés dans la mise en œuvre de la stratégie, des axes d'amélioration, etc. Dans ce contexte, l'interactivité qui s'opère est à la fois verticale, transversale et externe.

Par analogie au pilotage d'un avion, nous avons qualifié l'usage interactif des systèmes de contrôle de pilotage « manuel », car il permet l'intervention des acteurs dans le pilotage des performances environnementales ce qui conduit l'entreprise à s'adapter aux « turbulences ». Cependant, le pilotage des performances peut également se réaliser de manière « automatique », c'est-à-dire avec très peu d'intervention des acteurs grâce à des systèmes de contrôle diagnostique (au sens de Simons, 1995a). C'est d'ailleurs ce mode de pilotage que nous allons voir à présent.

## II. Les systèmes de contrôle environnemental diagnostique pour un pilotage automatique des stratégies environnementales

Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser aux autres familles de systèmes de contrôle environnemental utilisés dans les entreprises, en l'occurrence les analyses environnementales, les programmes environnementaux, le *reporting* environnemental et les audits environnementaux. D'après nos analyses qualitatives, ces systèmes de contrôle fonctionnent selon un mode de pilotage « automatique », c'est-à-dire qu'ils servent à maintenir l'entreprise sur une trajectoire donnée selon des instructions reçues préalablement sans que les dirigeants n'aient besoin d'intervenir régulièrement. Ce pilotage « automatique » se limite à une mesure des performances environnementales et à leur comparaison aux objectifs fixés *a priori* pour détecter et corriger les écarts. Nous montrerons, ainsi, que ces systèmes de contrôle correspondent aux systèmes de contrôle diagnostique (au sens de Simons, 1995a). Pour ce faire, nous allons dans un premier temps examiner le processus de fonctionnement de ces systèmes de contrôle environnemental en les comparant aux caractéristiques des systèmes de contrôle diagnostique définies par Simons (1995a). Ensuite, nous étudierons l'implication des acteurs (dirigeants et spécialistes environnementaux) dans le fonctionnement de ces systèmes de contrôle car d'après Simons (1995a), le rôle des acteurs permet aussi de différencier les systèmes de contrôle utilisés de manière diagnostique ou interactive.

A. Les trois phases du processus de fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique

Simons (1995a, p. 59) distingue un système de contrôle diagnostique (SCD) selon trois caractéristiques : (1) la capacité à fixer des objectifs ou des standards de performance, (2) la capacité à mesurer les résultats d'un processus et (3) la capacité à corriger les déviations par rapport aux standards de performance. L'objectif d'un système de contrôle diagnostique consiste alors à surveiller les résultats et à corriger les écarts par rapport aux standards prédéfinis de performance (ibid.). Nous allons voir que les systèmes de contrôle environnemental (analyses, programmes, *reporting* et audits environnementaux) possèdent ces trois caractéristiques et qu'ils fonctionnent selon un processus cybernétique « dans lequel on fixe des objectifs, on les compare à l'état atteint [aux résultats], on analyse les réactions possibles, [et] on prend des actions correctives visant à rectifier [les résultats] » (Bouquin, 2004, p. 71). Pour simplifier, ce processus sera représenté selon les trois phases itératives du modèle rationnel du contrôle : la finalisation (fixation des objectifs, plans d'action, budgets, ...), le pilotage (suivi des réalisations, actions correctives) et la postévaluation (mesure des performances) (ibid. p. 74).

**1. La phase de finalisation : les analyses environnementales et les programmes environnementaux**

C'est au cours de la phase de finalisation que les dirigeants définissent les objectifs environnementaux à atteindre sur une période donnée, généralement sur l'année, en s'appuyant sur les résultats de différentes analyses environnementales. En effet, le choix des objectifs et des cibles environnementaux se décline à l'issue des analyses environnementales qui mettent en évidence les aspects et impacts environnementaux significatifs des activités, produits ou services de l'entreprise. Rappelons qu'il existe différents types d'analyses environnementales, à savoir : les outils d'identification des aspects et impacts environnementaux, les analyses de conformité réglementaire, l'analyse du cycle de vie (ACV), le bilan carbone, et les notes de frais CO<sub>2</sub>. Dans ce qui suit, nous décrivons chaque type d'analyse environnementale, puis nous verrons comment les entreprises utilisent ces analyses pour définir leurs objectifs environnementaux.

La première forme d'analyse environnementale concerne l'identification des aspects et impacts environnementaux. Cette identification est exigée par la norme ISO 14001 lors de

l'implantation du SME. Toutes les entreprises étudiées réalisent cette identification au moins une fois par an. Bien qu'il n'existe pas une méthode unique pour identifier les aspects environnementaux, l'approche générale choisie par les entreprises étudiées tient compte des thématiques suivantes : les émissions dans l'air et l'eau, la consommation de l'énergie, des matières premières et des ressources naturelles, les rejets dans le sol, la gestion des déchets, etc. Chaque aspect environnemental peut avoir plusieurs impacts environnementaux (c'est-à-dire des modifications négatives ou positives de l'environnement), parmi lesquels les entreprises identifient les plus significatifs. Il semblerait que ce choix soit dicté par la rationalité limitée des dirigeants (Simon, 1957), car ceux-ci n'ont ni le temps ni la capacité de traiter tous les impacts environnementaux. Alors, ils fixent des priorités et choisissent les impacts environnementaux dont ils ont les moyens de maîtrise ou d'influence comme, par exemple, la conception et le développement, les procédés de fabrication, l'emballage, le transport, les pratiques des fournisseurs, la distribution, l'utilisation et la fin de vie des produits... Généralement, l'évaluation de l'importance des impacts se déroule suivant trois étapes : l'établissement d'une série de critères de priorisation et de pondération, l'évaluation de chaque impact en fonction des critères établis et la détermination des impacts prioritaires (ou significatifs). Pour sélectionner les impacts prioritaires, chaque entreprise a la liberté de définir ses propres critères, la norme ISO n'impose rien à ce propos. Nous présentons en annexe un extrait de l'outil d'identification impacts environnementaux significatifs de l'entreprise GIE. Cette entreprise a analysé ses impacts selon trois critères : la fréquence de l'impact (fréquent, moyen, rare, très rare) ; la gravité de l'impact (sans conséquence, limité à une zone, limité au site, hors site) ; la probabilité d'apparition de l'impact (fort, moyen, faible) (*cf.* Annexe 10).

L'analyse du cycle de vie (ACV) constitue une deuxième forme d'analyse environnementale. La moitié des entreprises étudiées (BIO, CHIMISEP, CHIMISO, PNEU, ROUT et VIN) vont plus loin dans l'identification des aspects environnementaux en réalisant des analyses du cycle de vie (ACV) détaillées de leurs produits, même si la norme ISO 14001 ne l'exige pas. L'ACV est utilisée pour évaluer les impacts environnementaux des produits tout au long de leur existence (c'est-à-dire depuis l'extraction des matières premières à leur fin de vie). Il s'agit d'un outil d'aide à la décision interne permettant d'améliorer les performances environnementales des produits (Lafontaine, 1998).

L'analyse de conformité réglementaire, encore appelée analyse ou diagnostic réglementaire, est une autre forme d'analyse environnementale qui consiste à effectuer l'inventaire des exigences légales et réglementaires auxquelles les entreprises sont soumises, et de déterminer comment ces exigences s'appliquent aux aspects environnementaux. Elle est indispensable dans le cadre du SME, car les entreprises qui ne respectent pas la législation en vigueur ne peuvent pas prétendre à la certification ISO 14001. De plus, elle permet d'effectuer une veille réglementaire. Toutes les entreprises étudiées réalisent cette analyse de conformité réglementaire.

Comme l'analyse de cycle de vie (ACV), le bilan carbone permet d'analyser les impacts environnementaux. Par contre, il étudie uniquement les gaz à effets de serre, contrairement à l'ACV qui est une méthode plus globale et qui s'intéresse à tous les impacts environnementaux des produits. Le bilan carbone se définit comme une méthode de comptabilisation des émissions de gaz à effets de serre issues d'une activité : dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>), méthane (CH<sub>4</sub>), protoxyde d'azote (N<sub>2</sub>O), des halocarbures.<sup>87</sup> Dans notre étude, le bilan carbone est utilisé par les entreprises BIO, VIN et ROUT. L'entreprise PNEU s'est lancée dans une démarche similaire au bilan carbone, mais l'outil ne correspondait pas réellement à ses attentes. C'est la raison pour laquelle, l'une de ses principales usines a abandonné le projet.

Enfin, la « note de frais CO<sub>2</sub> » constitue la dernière forme d'analyse environnementale. Il s'agit en fait d'un outil d'expérimentation mis en œuvre par l'entreprise BIO. Cet outil permet de sensibiliser les acteurs de l'entreprise en leur indiquant les émissions de CO<sub>2</sub> occasionnées par chacun de leurs déplacements, ce qui aurait pour impact de les amener à choisir des modes de transport moins polluants. Dans notre étude de cas, l'entreprise BIO est la seule à utiliser cet outil.

Tous ces outils que nous venons de présenter ont le même but, à savoir mettre en évidence les impacts environnementaux significatifs découlant des activités, produits ou services des entreprises. Ensuite, les dirigeants choisissent parmi ces différents impacts significatifs, ceux qui seront traités en priorité en fonction de leurs moyens économiques, technologiques, etc.

---

<sup>87</sup> La comptabilité des gaz à effets de serre se fait en équivalent carbone (CO<sub>2</sub>), donc le CH<sub>4</sub> et le N<sub>2</sub>O sont calculés en équivalent CO<sub>2</sub>.



Les citations ci-dessous décrivent comment les objectifs et cibles environnementaux sont fixés dans les entreprises :

« Après l'analyse [environnementale], c'est la fixation des objectifs (...). On fixe un seuil en revue de direction en fonction des contraintes technologiques, opérationnelles ou financières. En effet, pour certaines activités qui ont un impact sur l'environnement on ne peut pas faire grand-chose car on est limité technologiquement. Donc on se fixe des objectifs en revue de direction, ensuite on se dit qu'au dessus de ce seuil on va essayer d'agir. » Expert QSE, Entreprise GPM.

« Chaque année, on reprend les impacts environnementaux en revue de direction. Le directeur d'établissement reprend sa grille et essaye tous les ans de baisser certains critères. On ne peut pas tous les ans changer les machines, ça coûterait horriblement cher. Mais tous les ans, on essaye de faire une ou plusieurs actions afin de réduire les scénarios ; donc là, il s'agit d'une stratégie de réductions de la pollution ou d'essayer d'atteindre le minimum de pollution. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« On a fait notamment une analyse du cycle de vie du produit (les pneumatiques) qui nous a permis de voir que l'impact principal de la vie du produit, c'était pendant l'usage sur le véhicule. Un phénomène qui s'appelle la résistance au roulement et qui fait que le pneumatique va consommer du carburant, il oppose une force à l'avancement du véhicule, et ce n'est pas négligeable, car c'est 20 % de l'énergie du véhicule qui passe dans le pneu. Ce qui signifie qu'un de nos axes de travail, et sans doute l'axe le plus important en termes de stratégie d'entreprise, c'est l'abaissement de la résistance au roulement du pneu, pour que le pneu consomme moins de carburant, donc voilà par exemple un axe, c'est la performance énergétique de nos produits. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« Dans la politique, on dit bien qu'on s'engage contre le réchauffement climatique et pour la maîtrise de l'énergie. Donc, sur les aéroports, on a défini un objectif d'économie en énergie. Sur l'aéroport [X], c'est moins 20 % d'ici 2010 pour la maîtrise de l'énergie. C'est une orientation très précise qui est donnée sur l'aéroport à ce niveau là. Ces moins 20%, dont je parle, ont été défini d'un point de vue très technique ; ça a été défini vraiment à partir de certaines données techniques et avec une réelle implication de la direction générale. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Il y a des actions et des activités qui, grâce à notre bilan carbone et notre budget carbone, nous donnent les priorités de l'entreprise (...) par exemple, on sait qu'on a un fort impact CO<sub>2</sub> sur le transport, donc là ça va donner une priorité dans l'entreprise puisque l'idée est de se dire que, déjà en s'attaquant aux plus gros chantiers et aux plus gros impacts, on aura de meilleures solutions rapidement. Par contre, je vous donne un exemple inverse, les déchets chez nous, bah ça y est, ça c'est fait maintenant. J'allais dire depuis 15 ans qu'on a une quinzaine de déchets recyclés, donc l'impact CO<sub>2</sub> de nos déchets est ridicule. Donc je ne vais pas m'attaquer aux déchets même si ça reste quand même, on a ça dans nos gènes depuis plus de quinze ans, ça reste une action quotidienne, mais ce n'est plus la priorité de l'entreprise puisqu'en gros, j'aurai beaucoup de mal à diminuer encore plus ce que j'ai là, et l'impact est tellement faible qu'il est quasiment négligeable. » Directeur général, Entreprise BIO.

Nous venons de voir la première étape de la phase de finalisation qui consiste à définir les objectifs environnementaux de l'entreprise grâce aux différentes analyses environnementales. Après la fixation des objectifs, vient l'étape d'élaboration des programmes environnementaux.

Les programmes environnementaux sont utilisés pour réaliser les objectifs définis par les dirigeants. Ces programmes contiennent des plans d'action annuels ou pluriannuels et des budgets qui prévoient des investissements ou des dépenses nécessaires à la réalisation des actions. Pour chaque programme ou groupe de programmes environnementaux, un responsable est désigné dans l'entreprise pour suivre l'avancement des actions (ce responsable est appelé correspondant environnement). Le fait que ces programmes soient directement liés aux objectifs favorise la déclinaison des stratégies environnementales dans les entreprises. En effet, sans plan d'action, un objectif reste un vœu pieu, le plan d'action donne la façon de parvenir à l'objectif (Löning et *al.*, 2003). En réalité, ces programmes ne sont guères différents des plans d'action mis en place dans la gestion classique des entreprises, car on y retrouve les mêmes éléments : « une liste d'actions assorties d'un calendrier, d'un ensemble de moyens humains, budgétaires, d'indicateurs de suivi, d'un responsable en charge de son avancement » (Löning et *al.*, 2003, p. 83). Les *verbatim* ci-dessous donnent des illustrations de l'élaboration des programmes environnementaux dans les dix entreprises :

« On a des analyses qui sont beaucoup plus longues mais beaucoup plus précises sur tous les impacts. C'est donc un travail assez long et lourd qui a été réalisé et c'est de là que découle le plan d'action, le programme d'action environnemental avec "qui fait quoi", les pilotes, les indicateurs pour atteindre les objectifs fixés. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« En terme environnemental, les trois domaines sur lesquels notre plan d'action est axé, c'est les CO<sub>2</sub>, la qualité des produits et le recyclage des déchets. En magasin, ce sont les trois points les plus impactant dans notre activité. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

« On se fixe des objectifs environnementaux, à un horizon de 2 ou 3 ans, (...). Et derrière, on met en place chaque année un plan d'action pour se rapprocher petit à petit des objectifs qu'on s'est donné. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« Nous avons un plan annuel de progrès avec un certain nombre de projets, d'actions à réaliser. (...) Nous avons chaque année un budget environnemental qui est inclus dans le programme environnemental. Car bien évidemment, tout ça demande des moyens, notamment des moyens financiers. Chaque année, il y a un certain montant qui est investi. Il peut y avoir des investissements demandés spécifiquement pour une amélioration environnementale. Il peut y avoir également des dépenses environnementales inscrites dans le cadre de projets de construction de nouvelles unités. Par exemple, prévoir un équipement d'épuration de rejets dans une nouvelle unité de production, cet investissement est inclus dans le budget de l'unité de production, mais il y a une partie qui est consacrée aux dépenses environnementales. Le budget est fixé une fois par an, c'est un plan annuel. » Directeur de site, Entreprise CHIMISO.

« On parle des grandes actions qu'on fait pour l'avenir, le futur ; les investissements qu'on va faire en environnement (en termes humain, papier, crédit, autre). Humain, c'est par exemple : est-ce qu'on a besoin d'une formation particulière ? Est-ce qu'on a besoin d'une nouvelle organisation, etc. ? En papier, c'est : est-ce qu'il faut revoir les procédures, les fiches d'intervention, les consignes, etc. ? En crédit, dès fois, il faut mettre en place des décanteurs, du matériel pour l'environnement pour l'esprit de conformité ; donc on regarde combien ça coûte, et on fait des devis à droite à gauche, et puis on planifie ça pour les exercices à venir. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.

« Après l'analyse, c'est la fixation des objectifs, l'établissement d'un plan global pour l'année. On fixe un seuil en revue de direction en fonction des contraintes technologiques, opérationnelles ou financières. (...) ensuite on se dit qu'au dessus de ce seuil on va essayer d'agir et on met les actions à suivre sur l'année ou plus en fonction de l'importance de l'impact. » Expert QSE, Entreprise GPM.

« Nous avons un programme annuel, c'est-à-dire un plan de progrès qui décline certaines actions d'amélioration que nous voulons faire plus significativement pour progresser. Et donc nous suivons, tous les trois mois, l'état d'avancement de ces plans d'amélioration. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« Au niveau du plan d'action, ce sont des choses qui sont décidées avec la direction. Ce sont des actions concrètes qui vont avoir un impact en termes de planification, de budget, de ressources allouées comme n'importe quel plan d'action dans une entreprise. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« Nous avons des plans d'action qui s'étalent sur l'année. (...) y'a de la politique générale qui peut être à plus long terme. Y'a des objectifs à court terme et des objectifs à moyen terme. Disons qu'on pilote les objectifs à long terme par des objectifs à court terme. Mais y'a des points de passage, mais les objectifs à court terme sont extrêmement importants ; sinon, on n'avance pas. Les objectifs à court terme, c'est à 3, 6 mois. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« On réalise beaucoup de plans d'action. Donc là, ce sont simplement des fichiers Excel. C'est nous qui les formalisons dans ce sens là. (...) nous, on a de multiples activités dans notre entreprise, et on a plusieurs sites. Donc, pour la même problématique, on est amené à voir des populations complètement différentes de personnes, aussi bien des vigneron que des marketings, si on passe d'un extrême à l'autre. Donc, notre enjeu à nous, c'est de pouvoir intéresser tout le monde. Donc en fonction des personnes que l'on a autour de la table, soit on utilise un plan d'action qui permet de faire le lien entre les différents services (il est commun à tous), soit on fait une extraction de ce plan pour dire : "toi, Loïc, pour la partie qui te concerne, voilà l'ensemble des actions...". Donc, on peut soit faire de l'individuel, soit, après, mettre ça dans des grands cadres pour les synthétiser dans des grands axes. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Pour motiver les acteurs à réaliser les actions, certaines entreprises mettent en place un système de récompenses/sanctions. Mais cette pratique est assez rare, car seulement deux entreprises (BIO et VIN) gratifient leurs employés en fonction de l'atteinte des objectifs environnementaux :

« Cette fonction d'animateurs, appelée « réseau vert » en interne, est primée si les objectifs sont atteints. L'animateur reçoit 690 euros par semestre. Donc, s'il atteint ses objectifs sur toute l'année, ça fait environ 1400 euros par an. Les cadres du magasin (les directeurs de magasins et les directeurs adjoints) sont également objectivés sur l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. Et le premier de leurs objectifs environnementaux c'est « est-ce que leur animateur environnement a rempli sa mission ? ». Ces cadres ont des objectifs variables : le directeur a 25% de ces objectifs portés sur l'environnement et le directeur adjoint a 75% de ces objectifs sur l'environnement. Le reste des objectifs du directeur (75%) et du directeur adjoint (25%) portent sur la partie commerce. C'est un partage des tâches avec le directeur qui est plus impliqué sur la partie commerce et le directeur adjoint plus sur la nature et l'environnement. Et leurs primes montent à 1000 euros par semestre. Sachant que le premier critère de cette prime est que l'animateur environnement doit avoir atteint sa mission. L'année dernière, on a versé plus de 300 000 euros de prime de cette nature sur l'ensemble du

personnel (...). Pour vous donner un exemple d'objectif, le directeur des ressources humaines a sous sa responsabilité l'organisation des formations des salariés puisqu'on a une école de formation intégrée à l'entreprise. Cette année, en 2007, son objectif est la réduction de 10% des émissions de CO<sub>2</sub> sur la base de celles émises en 2006 à nombre de formations ou de qualité de formations égales. On ne réduit pas le nombre de formation, le ratio c'est CO<sub>2</sub>/nombre d'heures de formations. Il faut qu'il réduise les émissions de CO<sub>2</sub> avec le même nombre ou un nombre supérieur d'heures de formations. Il y a d'autres objectifs. L'année dernière, j'étais à 53 objectifs pour l'ensemble des services et cette année je suis à 60 objectifs. Si les directeurs n'atteignent pas leurs objectifs, ils n'ont pas de primes. Leurs primes individuelles sont basées là-dessus. C'est aussi simple que ça. Mais, comme ils sont fortement "incentivés", donc ça fait très mal en général, ils atteignent leurs objectifs. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« Dans les accords d'intéressement qu'on a mis pour notre personnel, il y a des éléments de développement durable qui sont intégrés. Donc, le niveau de consommation électrique, le niveau de consommation d'eau, ... font partis des indicateurs des accords d'intéressement. » PDG, Entreprise VIN.

« On a des systèmes d'évaluation, d'évaluation des cadres (on appelle ça « Management par la Performance ») ou des systèmes d'entretiens individuels avec les salariés, moi, je suis toujours en train de demander aux autres directeurs de mettre systématiquement un objectif environnement, un objectif qualité, dans les objectifs individuels de leurs collaborateurs. » Directeur QE, Entreprise VIN

En résumé, la phase de finalisation s'opère grâce aux analyses et programmes environnementaux qui permettent aux dirigeants de définir les objectifs, les plans d'action et le mode d'incitation des acteurs. On retrouve ici la première caractéristique des systèmes de contrôle diagnostique, à savoir la capacité à fixer des objectifs ou des standards de performance (Simons, 1995a ; Merchant, 1985 ; Otley et Berry, 1980). Cependant, il arrive parfois que les entreprises étudiées rencontrent des difficultés lors de la fixation des objectifs. En effet, selon les répondants, les impacts environnementaux décelés par les analyses environnementales ne sont pas tous traités, car les entreprises sont parfois limitées d'un point de vue technologique. D'autre part, même si certains impacts environnementaux sont jugés importants par les dirigeants, ceux-ci choisissent de ne pas les intégrer dans les objectifs car leur réalisation demanderait des investissements économiques considérables. La phase de finalisation étant une étape essentielle (car elle conditionne le reste du processus de déclinaison de la stratégie environnementale), elle s'opère généralement au cours de la revue de direction qui réunit l'ensemble des dirigeants de l'entreprise. Les discussions qui y ont lieu permettent de fixer les objectifs et les plans d'action dans le domaine environnemental. En définitive, les analyses et programmes environnementaux constituent les premiers systèmes de contrôle diagnostique utilisés pour décliner la stratégie environnementale d'une entreprise. Nous allons à présent aborder la deuxième phase du processus de contrôle diagnostique : la phase de pilotage.

## **2. La phase de pilotage : le reporting environnemental et les audits environnementaux internes**

Comme pour le domaine financier, le pilotage environnemental procède en deux étapes qui sont la vigilance dans l'action et l'intervention corrective (Bouquin, 2004, p. 65-67). La vigilance dans l'action consiste à suivre les actions en s'interrogeant sur leur avancement vers les objectifs environnementaux fixés au préalable. Ce suivi peut prendre deux formes, l'observation directe des actions et de leurs effets ou le recours à des systèmes d'information (ibid.). Les systèmes d'information utilisés par les entreprises étudiées sont le *reporting* environnemental et les audits environnementaux internes pour mesurer les performances intermédiaires. La seconde étape dans la phase de pilotage concerne l'intervention corrective qui consiste à prendre des décisions afin de remettre en cause les actions lorsqu'il est encore possible de procéder à des ajustements. Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser à chacune de ces étapes (vigilance et intervention corrective) en analysant l'usage du *reporting* environnemental puis celui des audits environnementaux internes.

Les entreprises étudiées disposent d'un *reporting* environnemental composé d'une batterie d'indicateurs mesurant les différentes dimensions de leurs performances environnementales. Les divers témoignages ci-dessous mettent en évidence l'utilisation du *reporting* dans les dix entreprises étudiées. Ils montrent que le *reporting* est d'abord utilisé pour consolider les données environnementales et puis informer la direction générale de la situation dans laquelle se trouvent les unités opérationnelles et ainsi que de leurs performances environnementales. Le *reporting* environnemental dépend de la structure organisationnelle de l'entreprise, en fait, comme le *reporting* financier, il fonctionne selon le principe gigogne de responsabilité. Contrairement aux tableaux de bord verts locaux qui comportent quelques indicateurs clés permettant de piloter ces performances, le *reporting* se compose d'une multitude d'indicateurs environnementaux qui ne servent pas tous au pilotage mais dont l'objectif est plutôt de rendre compte à la hiérarchie. Comparé aux tableaux de bord verts locaux, le *reporting* est plus un outil de mesure que de pilotage réel des performances des unités opérationnelles. La fréquence de *reporting* est généralement mensuelle, voire trimestrielle.

« On a un *reporting* qui est fait tous les mois et qui permet d'avoir une cartographie précise du fonctionnement du système. On commence déjà par la mesure de notre impact environnemental, c'est-à-dire la mesure des rejets aqueux et dans l'air et également les quantités de déchets générés, etc. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« On fait un suivi dans les différents domaines, depuis très longtemps, des impacts de nos activités sur l'environnement. On fait des statistiques sur nos émissions dans l'eau, dans l'air, etc. On a toute une série d'indicateurs. Donc les managers sont encadrés par un système, avec un *reporting* dont il y a toute une cascade. Donc on peut faire le suivi des impacts par usine, par *business*, par pays. (...) Le *reporting* est réalisé tous les trimestres. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.

« On a développé nos propres outils. D'abord, on a un outil de *reporting* qui couvre l'ensemble des besoins (...) on l'appelle OREX<sup>88</sup> (Organisation du REporting X). Et donc, tous nos exploitants, sur tous les sites, tous les mois, ils rentrent leurs informations. Les informations mais ça peut aussi être un incident environnemental, une pollution d'un réseau d'eau qui a pu arriver de manière accidentel, etc. donc ça, c'est rentré là-dedans. (...) Ensuite, il y a ce qu'on appelle une base « incidents ». Alors au départ, c'était une base incident ou des événements, qu'on a appelé REACT parce que dedans on enregistre (le « RE », c'est « record »), tous les événements et les accidents et on fait de la capitalisation (c'est-à-dire qu'on va redistribuer vers les sites, les enseignements qu'on peut tirer d'un événement ou d'un incident). Donc c'est une grande base, un grand fourre-tout, dans lequel les gens encodent ; (...) Alors, évidemment, là dedans, on va trouver des incidents environnementaux. On n'a pas de choses particulières, tout est couvert dans notre base. Avec des codifications différentes : si c'est un incident environnemental, il y aura une petite case à mettre quelque part et on saura que, attention, là, on a eu tant d'incidents environnementaux ce mois-ci, par exemple. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

« Et puis on a un *reporting* bien sûr ; donc, moi, je reçois des informations du terrain sous forme de tableau de bord. Moi-même, j'ai un *reporting* à faire au niveau du groupe, je centralise toutes les données environnementales, sécurité, etc. qui donnent lieu à un rapport développement durable pour l'ensemble du groupe. (...) Par exemple, récemment, plusieurs personnes, qui dépendent de moi ou qui animées par moi, ont rentré des données dans notre logiciel de *reporting* (on a un logiciel de *reporting* assez important) que des gens de notre grand siège social nous demandaient. Pour vous citer quelques exemples de ces données environnementales, on y trouve des rejets sur certains produits plus ou moins polluants, des consommations d'eau, des consommations électriques, etc. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« On a un indicateur macro, qui est un indicateur interne (...). 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 CO<sub>2</sub>). Donc [l'indicateur macro], c'est une pondération de ces paramètres, pondération qui est fixée par la direction générale. (...) C'est un indicateur qui est remonté tous les trois mois par toutes les usines et consolidé au niveau de la direction générale. On le remonte trimestriellement parce que ce n'est pas un indicateur qui varie tous les jours, les consommations d'eau et d'énergie ne varient pas forcément tous les jours. Mais les données sont calculées mensuelles, par exemple, on remonte trimestriellement les données de janvier, février et mars. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« On examine les ressources utilisées par les usines, on regarde les émissions, puis on a un plan de diminution de cet impact, donc on a composé un indicateur, qu'on appelle le [IM], qui comporte des indicateurs de consommation de ressources, d'émissions de CO<sub>2</sub>, d'émissions de COV et de générations de déchets, et on a un objectif de le réduire de 30 % à l'horizon 2013. (...) on a l'outil de management, le SME et on a l'indicateur de suivi de performance, le [IM]. (...). L'[IM] est un produit du SME. Le SME est l'outil qui nous permet de connaître tout un ensemble de paramètres de performances environnementales de l'usine, et puis le [IM] est un

---

<sup>88</sup> Nous avons modifié le nom du système pour des raisons de confidentialité.

indicateur qu'on a conçu parce qu'il permet de suivre la performance de l'usine de manière très synthétique. L'[IM] est un indicateur qui est intéressant parce qu'on le fait au trimestre et on connaît usine par usine la performance à un instant donné et on peut le consolider. Donc on peut consolider l'[IM] au niveau des pays, au niveau des zones géographiques et au niveau du groupe. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« (...) sur le terrain, ils s'organisent comme ils veulent ; l'intérêt c'est de les collecter tous les mois, certains le font tous les deux mois, tous les trois mois. La remontée nationale se fait deux fois par an. » Directeur général, Entreprise ROUT.

« Pour les indicateurs environnementaux (consommations d'eau, d'énergie, etc.), c'est mensuel. Les données sont collectées et, mensuellement, nous on fait bien sûr un cumul, on gère l'ensemble, mais on essaye autant que faire se peut de les avoir par secteur d'activité, puisqu'on est dans notre philosophie d'implication, de responsabilisation de chacun. Bon, néanmoins, il y a parfois des compteurs ou des découpages ou des maillages des réseaux. Au niveau énergie, il y a des fois, les consommations de deux activités différentes, voyez. Donc, ce n'est pas forcément facile à chaque fois de le faire [le cumul par secteur d'activité], mais dès qu'on peut le faire, on le fait. Mais on a plutôt tendance à fixer un objectif global et après à le décliner dans chacun des secteurs. Et il y a un moment où on constate quoi : « est ce que ça a marché ou pas ». Il n'y a pas de méthode qui permette, vraiment, d'anticiper de façon très précise sur un objectif ou un autre. » Directeur QE, Entreprise VIN.

« L'originalité de ce SME, souligné par les auditeurs, est en particulier l'usage systématique de technologies de l'information innovantes, en particulier un Intranet performant et des tableaux de bord s'appuyant sur de nombreux indicateurs. » Site internet, Entreprise AERO.

« Chaque mois, depuis maintenant un an et demi / deux ans, on fait notre déclaration de CO<sub>2</sub>. Par exemple, il y a une personne dont c'est la tâche au siège, on lui renvoie toute la consommation de CO<sub>2</sub>. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

Mais le *reporting* ne sert pas uniquement au pilotage des performances environnementales, il permet aussi de communiquer les données à l'extérieur de l'entreprise. En effet, comme l'ont fait remarqué certains auteurs (Capron et Quairel, 2003 ; Rivière-Giordano, 2007), le *reporting* favorise la « diffusion d'informations environnementales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière ». Cette diffusion se présente généralement sous l'aspect de rapports développement durable ou de rapports financiers ou encore de pages Internet spécialement dédiées aux informations environnementales des entreprises.

« J'ai un *reporting* à faire au niveau du groupe, je centralise toutes les données environnementales, sécurité, etc. qui donnent lieu à un rapport développement durable pour l'ensemble du groupe. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« Les grandes lignes de ma mission, (...) c'est d'organiser les *reporting*, que ce soit dans le rapport annuel, à travers les informations qu'on publie au titre de la loi NRE, ou le rapport de développement durable. (...) Nos émissions carbonees sont d'ailleurs publiées aussi bien dans le rapport annuel qui est accessible sur notre site Internet et que dans notre rapport développement durable. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« Nous n'avons pas de rapport spécifique environnement mais les informations environnementales sont intégrées dans notre rapport d'activité et sur notre site Internet. » Directeur, Entreprise PRESTA.

« Donc au niveau du groupe, (...), on a un système de suivi de nos performances que l'on publie, d'ailleurs, dans notre rapport développement durable. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.

« (...) les émissions de COV, c'est un indicateur que tout le monde a, et qui est consolidé au niveau du groupe, et qui figure dans le rapport environnemental annuel. Dans ce rapport, on affiche un indicateur consolidé de l'ensemble des émissions du groupe concernant les émissions de COV. » Directeur de site, Entreprise CHIMISO.

« On fait tous les ans un bilan social et un bilan environnemental complets, qui sont publiés dans le cadre du rapport annuel du groupe auquel nous appartenons. Cela fait partie de la communication financière. » PDG, Entreprise VIN.

« Il y a le rapport environnement durable (...). Tous les ans, le rapport est édité, avec les évolutions (il est comparé aux rapports précédents), et il est disponible sur le site et il est envoyé à quelques partenaires. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

Dans ce contexte, le *reporting* peut apporter une plus grande visibilité aux activités environnementales des entreprises et leurs conséquences, mettant ainsi en lumière ce qui est souvent invisible. Mais il est aussi important de reconnaître que la visibilité n'est pas la seule conséquence possible du *reporting* dans ce domaine (Milne et Gray, 2007). En effet, les entreprises sont aussi intéressées par les possibilités du *reporting* environnemental d'accroître leur légitimité (Hopwood, 2009). C'est notamment ce qu'explique le directeur HSE-MR de l'entreprise GIE :

« Il y a une base du groupe sur laquelle on vient renseigner les émissions des rejets (gazeux, solides, liquides). Tous les ans, il y a une grande campagne où les gens viennent remplir, ils font le bilan annuel. Pourquoi ? Parce que le groupe a besoin de consolider un petit peu toutes ses données environnementales, pour un problème d'image, pour un problème de relations avec les actionnaires, etc. Ils communiquent là-dessus en externe. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

Pour Capron et Quairel (2007, p. 100), « le *reporting* ne doit pas être confondu avec la communication dont l'objet est la diffusion d'informations par l'entreprise visant à créer une image favorable d'elle-même. Cependant, la diffusion d'informations environnementales s'apparente plus souvent à une opération de communication qu'à un rapport sur les conséquences effectives des activités de l'entreprise ; (...) les informations publiées construisent alors une image positive et gommant les impacts négatifs. » A ce propos, certains auteurs (Quairel, 2004 ; Gray, 2000 ; Rivière-Giordano, 2007) s'interrogent sur la crédibilité des informations communiquées dans les rapports d'entreprises. A la différence du *reporting* financier, il n'existe pas de cadre de normalisation généralement admis pour le *reporting* environnemental. En effet, aucune norme professionnelle spécifique relative à la vérification



des informations environnementales ne précise quelles sont les diligences à effectuer (Antheaume, 2003). En attendant une véritable normalisation du *reporting*, les entreprises observées se réfèrent aux recommandations de la loi NRE ou s'inspirent des lignes directrices de la GRI (Global Reporting Initiative) pour réaliser leurs *reporting* environnemental et élaborer leurs rapports développement durable. Dans un but de transparence, certaines entreprises (notamment AERO et CHIMISO) font figurer dans leurs rapports la liste des indicateurs de la GRI non pris en compte dans leur consolidation.

« Tous nos indicateurs sont calculés et consolidés selon des standards internes communs à l'ensemble du Groupe, assurant la cohérence des méthodologies employées. Celles-ci tiennent compte des réglementations nationales et des travaux internationaux en matière de *reporting* environnement et développement durable : Global Reporting Initiative. » Rapport performance et responsabilité (2004), Entreprise PNEU.

« On fait le *reporting* global de la démarche développement durable lors du rapport annuel dans les pages NRE. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« Ce rapport a été réalisé en s'inspirant des lignes directrices de la GRI 2006. Ces lignes directrices proposent des principes à suivre pour aider les organisations à fournir une présentation équilibrée et raisonnable de leurs performances économique, environnementale et sociale. Elles permettent également de favoriser la comparaison et l'évaluation de la performance. » Rapport environnement et citoyenneté (2006), Entreprise AERO.

« Les communications sur notre gestion environnementale s'inspirent des principes du GRI (...). » Rapport développement durable (2004-2008), Entreprise CHIMISO.

« Les informations proposées dans ce document intègrent également les lignes directrices de la Global Reporting Initiative. » Rapport environnement, Entreprise VIN.

Revenons à présent au pilotage des performances environnementales dans les entreprises. En plus du *reporting* environnemental, les entreprises utilisent les audits environnementaux internes comme outil de pilotage diagnostique. Ceux-ci sont moins courants que le *reporting* environnemental. Ils sont réalisés en moyenne à une fréquence annuelle par les membres de l'entreprise avant l'intervention des auditeurs externes. Ils permettent de vérifier la conformité des pratiques environnementales aux réglementations en vigueur, aux exigences de la norme ISO 14001, aux engagements formulés dans la politique environnementale, aux objectifs environnementaux, etc. Selon la norme ISO 14001, les auditeurs internes doivent être compétents et impartiaux pour effectuer ces vérifications. Pour respecter ces exigences, les entreprises que nous avons étudiées organisent des formations pour leurs auditeurs internes qui sont dispensées par des cabinets d'audits externes spécialisés. Ensuite, pour démontrer leur indépendance, les auditeurs internes réalisent des audits croisés, c'est-à-dire qu'ils vont auditer une activité dans laquelle ils n'ont aucune responsabilité. De manière générale, les

entreprises considèrent les audits internes comme des outils proactifs puisqu'ils permettent de déceler des problèmes et par la suite de les corriger avant qu'il ne soit trop tard. Dans ce contexte, il semblerait que les audits internes favorisent des apprentissages organisationnels, car ils permettent aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances par l'expérience, la formation et les échanges de bonnes pratiques entre auditeurs. Ils permettent ainsi aux acteurs des entreprises de s'améliorer constamment. Les *verbatim* ci-dessous montrent comment les audits internes sont utilisés dans les entreprises :

« Chaque année, on définit un programme d'audits internes pour broser tous les différents paragraphes de la norme. On a un système d'audit croisé qui consiste par exemple pour les auditeurs [l'aéroport A], qui ont des connaissances techniques assez poussées dans la gestion de l'eau, à aller auditer les autres aéroports (...). Enfin, je ne sais pas si c'est comme ça dans toutes les entreprises d'ailleurs, mais c'est vrai que 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. Au début c'était perçu comme une contrainte, aujourd'hui c'est moins le cas. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« On est audité tous les ans en interne (...) pour s'améliorer en permanence. Les audits sont réalisés par une équipe qui est formée et qui comprend aussi bien des gens du siège que des gens du magasin, plus le service développement durable qui tourne d'un magasin à l'autre. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.

« Le bon usage de ce système pour s'assurer qu'il soit correct, en place et qu'il apporte des améliorations, c'est de le faire auditer. (...) Les audits sont réalisés tous les mois, mais il y a une planification qui est faite sur un an et qui va dépendre des items, par exemple, on va aller vérifier le système de mesure et d'échantillonnage des eaux, le responsable environnement va aller vérifier que le contrat de maintenance a bien été fait, etc. On se définit un certain nombre d'items qu'on va regarder une ou deux fois par an, selon un planning qui est défini, et que l'on valide justement en revue de direction en début d'année. » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« Le coordinateur national de l'environnement fait des audits réglementaires à la fréquence d'un par trimestre sur les grands sites et sur les petits sites un par an. Ces audits sont réalisés soit pour la conformité réglementaire, soit pour le respect des arrêtés préfectoraux, soit dans le cadre de la norme ISO 14001. » CNE, Entreprise CHIMISO.

« Les audits, il y en a de différents types : il y a des audits système, donc ça c'est plutôt tourné vers les normes ISO (en disant, bon effectivement, on a telle instruction, elle est bien déclinée sur le site, oui ou non). (...) Alors maintenant la fréquence des audits, actuellement, on a un programme de plus de 150 jours d'audits, mais qui couvre tous les domaines (...). Il y a les audits systèmes, les audits ADR et puis des audits techniques qui regardent plutôt les éléments importants pour la sécurité. Donc tout ça, ça nous donne des programmes d'audits sur l'ensemble de la GIE, je vous dis à peu près 150 jours d'audits par an. » Directeur HSE-MR, Entreprise GIE.

« On a des équipes d'auditeurs habilités qui sont sur le terrain pour vérifier la conformité des opérations par rapport à ces normes et puis en cas d'écarts, on a des systèmes de vérification que ces écarts sont faciles à lever suite à des actions correctives. (...) La fréquence des audits, ça dépend. On a évalué la « quoticité » des sites, tous nos sites n'ont pas la même « quoticité ». La « quoticité » maximum, on a un audit annuel et la « quoticité » minimum, c'est tous les trois ans. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« Les correspondants, par binôme, vont faire un audit régulièrement, partout sur le site, pas forcément dans leur zone, chez leurs voisins ; c'est le principe des audits internes que nous faisons. Il y a un audit trimestriel mais pas pour toutes les 8 zones. On doit faire 6 audits locaux par an, et en plus, on a un audit interne général réalisé par le siège, (...). Donc une fois par an, nous avons deux audits généraux, un interne et un externe et ensuite, au niveau local, nous organisons de petits audits pour progresser sur certains sujets, ça fait aussi partie de la norme. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« La norme nous propose un certain nombre d'outils pour nous autoévaluer en interne avant de le présenter à un auditeur extérieur. Ces outils sont des audits internes et aussi d'autres outils tels qu'une fiche quotidienne qui permet de remonter l'existence d'un problème ou d'un incident, ou des suggestions pour améliorer le système. Tout ça c'est un système de boucle qui permet aux gens de faire remonter des choses et de s'améliorer en permanence dans le temps sans attendre les audits de certifications. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« On a aussi des audits internes réalisés tous les ans par une équipe interne, c'est-à-dire le service sécurité et environnement de la société. Il y a aussi des audits, au niveau des équipes, qui sont réalisés par des chefs d'agence ; toutes nos équipes sont auditées deux fois par an sur les procédures QSE, mais ça c'est dans le cadre du contrôle interne. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« On a un programme d'audits qui est systématiquement réalisé en interne (...). Pour les audits, on passe en revue une fois par an toutes les activités. Donc, on va dire, c'est plutôt une fois par an par activité, il n'y en a pas plus. (...) Bon, les audits internes, c'est vraiment le moyen qui nous permet de voir si ce qu'on a dit et si ce qu'on a écrit étaient mis en place et réalisé sur le terrain. C'est vraiment des audits très opérationnels sur la bonne application du système. C'est un peu du flicage. Maintenant, à la limite, avec l'évolution et le temps, on en est à en faire de moins en moins. Et on se dit qu'il vaut mieux faire un énorme audit où on bloque l'entreprise, on fait ça sur cinq jours, on monopolise beaucoup les gens, même s'il a un petit effet bachotage là dedans, mais ça porte beaucoup plus ses effets si on fait ça un an, que d'avoir un petit audit d'un jour, trois semaines après un audit de deux jours, etc. Donc le passage successif de pleins de petits audits n'apporte peu en termes de management. Le seul intérêt que ça peut apporter en termes de management, pour nous, comme on est multi-sites, c'est que des gens dans des sites à droite, à gauche ne se sentent pas oubliés et on a déjà eu des retours de sites : « ah bah, c'est étonnant, vous avez fait des audits, mais chez nous ils ne sont pas passés, ça ne les intéresse pas ». Ça les rappelle à leur devoir mais euh..., sans plus. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Toujours dans la phase de vigilance dans l'action, les systèmes de contrôle environnementaux (*reporting* et audits) s'accompagnent d'un suivi direct des actions et de leurs conséquences. Ce suivi consiste à mobiliser et informer les acteurs afin que ceux-ci s'aperçoivent des résultats obtenus au fur à mesure de l'action. C'est notamment ce que nous explique le directeur QE de l'entreprise VIN :

« Ce qui est essentiel pour faire fonctionner notre SME, ce n'est pas forcément l'utilisation d'outils spécifiques qui permet de faire fonctionner le système de management, c'est-à-dire que c'est l'acte de management en lui-même, la façon dont vous allez manager les équipes qui va faire que vous mettez en place ou en œuvre vos plans d'action. (...) nous, en chambre, en technique, on a nos 25 actions inscrites sur une liste, mais on va donner simplement les grands axes et les 2 ou 3 premières actions. Celles dont on est sûr qu'on va réaliser, pour que très vite ils puissent voir les résultats. (...) la preuve de la réalisation doit être assez rapide par rapport à l'annonce. Voilà, on veut à tout pris éviter l'effet d'annonce (...). En gros, on a une vision, on

essaye d'établir un programme assez bordé, assez cadré, à long terme en interne, mais en termes de communication vis-à-vis des équipes, on fait de la communication, on va dire, à court terme, pour pouvoir les valoriser très rapidement derrière et leur montrer qu'on est dans le concret, dans le réel, qu'on n'est pas dans des effets d'annonces, etc. C'est le management actuel dans notre maison. » Directeur QE, Entreprise VIN.

Après l'étape de vigilance, les acteurs procèdent aux interventions correctives. En effet, Lorsque le *reporting* et les audits internes font apparaître des déviations entre les réalisations (performances environnementales obtenues) et les prévisions (cibles de performances), des plans d'action sont définis pour corriger ces écarts. Ces actions correctives ou *feedback* (Bouquin, 2004) portent à la fois sur les écarts de performances internes, les non-conformités aux exigences légales et celles de la norme ISO 14001.

« Au cours de ces vérifications, il y a des non-conformités qui peuvent être relevées, et donc, on a des « indicateurs systèmes » qui consistent à suivre ces non-conformités, à en vérifier la résolution et le fait qu'ils soient soldés ou non, et de voir l'évolution de tout ça. Et tout ça est traité en revue de direction régulièrement. (...) nous avons une évaluation de notre conformité réglementaire par rapport à toute la réglementation qui s'impose en matière environnementale. Là aussi, nous avons toute une démarche de vérification de cette conformité. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« 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 suit le pourcentage d'avancement des actions correctives. » Directeur d'établissement CHIMISEP.

« Ce sont les gestionnaires qui s'occupent des anomalies, ils ont un système de gestion des anomalies. Ils surveillent la non-conformité (situations anormales, incidents sécurité, environnement, qualité ...). » CNE, Entreprise CHIMISO.

« On a des équipes d'auditeurs habilités qui sont sur le terrain pour vérifier la conformité des opérations par rapport à ces normes et puis en cas d'écarts, on a des systèmes de vérification que ces écarts sont faciles à lever suite à des actions correctives ». Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« Il y a un audit externe précédé d'un audit interne pour être sûr que l'usine est valablement prête à recevoir les auditeurs externes. S'il y a des points de faiblesses qu'on connaît, on les traite avant de faire les visites des auditeurs externes. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« En cas de non-conformité, ils mettent en place un plan d'action, avec des délais ... » Directeur QE, Entreprise VIN.

« Le SME permet plusieurs choses (...) d'évaluer les résultats environnementaux, de définir un plan d'action pour corriger les non-conformités. » Directeur, Entreprise PRESTA.

Nous venons de voir que le *reporting* et les audits environnementaux internes permettent de mesurer les performances au fur à mesure des actions et favoriser la mise en place des plans d'action pour corriger les écarts qui peuvent apparaître. Le mécanisme principal de pilotage qui s'opère dans cette situation est la régulation par *feedback*. Le suivi des performances par

*feedback* améliore très largement l'apprentissage par expérience (Sponem, 2009). On retrouve ici les deux dernières caractéristiques des systèmes de contrôle diagnostique, c'est-à-dire la capacité à mesurer des résultats (Ouchi, 1977 ; Mintzberg, 1979 ; Merchant, 1985 ; Simons, 1995a ; Tuomela, 2005) ainsi que la capacité à corriger les déviations par rapport aux standards de performance (Simons, 1995a ; Bouquin, 2004 ; Tuomela, 2005). Le *reporting* et les audits environnementaux internes rajoutés aux deux premiers systèmes de contrôle environnemental (analyses et programmes environnementaux) forment ensemble un processus cybernétique et régulateur qui oriente les activités en fonction des objectifs fixés au départ. La dernière phase de ce processus concerne l'évaluation des performances réalisées en fin de période.

### **3. La phase de postévaluation : les audits environnementaux externes**

La dernière phase du contrôle diagnostique concerne l'évaluation finale des performances environnementales. Cette mesure globale met en évidence les bonnes et moins bonnes performances sur une période donnée. Pour effectuer cette mesure, les entreprises réalisent certes un *reporting* annuel, mais surtout elles font appel à des auditeurs externes spécialisés (BVQI, UTAC, AFAQ, ECOPASS, etc.) qui vont mettre en évidence les axes de progrès à réaliser. Contrairement aux audits internes qui sont exécutés par les membres de l'entreprise, les audits externes viennent crédibiliser la gestion environnementale des entreprises et par conséquent, peuvent donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre ou non pour répondre à leurs attentes. En plus de l'audit de suivi annuel, les auditeurs externes reviennent à chaque cycle de trois ans auditer le SME dans son ensemble pour renouveler ou non le certificat ISO 14001. En effet, l'obtention de cette certification n'est pas une finalité, la norme ISO 14001 oblige les entreprises à améliorer régulièrement leurs performances environnementales. Stopper tout effort revient à dire qu'elles refusent le principe directeur de la norme qui est l'amélioration continue, et par conséquent les entreprises peuvent perdre leur certification. Elles sont donc obligées théoriquement de faire des efforts pour conserver leur certificat.

« C'est l'organisme BVQI qui nous certifie dans trois domaines qui sont la qualité, la sécurité au travail et l'environnement. (...) les audits externes, il s'agit d'un audit de certification classique sur un cycle de trois ans, avec une ré-certification tous les trois ans, et des audits de suivis intermédiaires annuels. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« On a aussi l'audit 14001. La norme ISO est contrôlée tous les ans puisqu'on doit prouver tous les ans l'amélioration continue. Donc, en se positionnant comme ça, on se contrôle,

j'allais dire, et on est contrôlé par un organisme extérieur tous les ans. » Directeur général, Entreprise BIO.

« On a (...) un audit externe organisé par l'UTAC. Donc une fois par an, nous avons deux audits généraux, un interne et un externe » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« On réalise les audits environnementaux. Maintenant, c'est tous les trois ans. C'est-à-dire que toutes nos usines sont certifiées ISO 14001 et il a fallu d'abord obtenir une première fois cette certification, donc il y a eu des visites par des auditeurs externes pour obtenir la première fois la certification. Ensuite, tous les trois ans, il y a de nouveau des visites d'auditeurs externes pour maintenir la certification. (...) En fait, il y a un audit externe précédé d'un audit interne pour être sûr que l'usine est valablement prête à recevoir les auditeurs externes. S'il y a des points de faiblesses qu'on connaît, on les traite avant de faire les visites des auditeurs externes. (...) La visite des auditeurs dure deux à trois jours. La préparation, c'est beaucoup plus de temps. La préparation, elle peut s'étaler sur plusieurs semaines, voire plus, (...) Quand c'est un renouvellement de certification, là, c'est beaucoup plus léger. Au-delà du travail quotidien qui utilise tout le système, on fait une vérification de la bonne application de toutes les procédures. » Risk Manager, Entreprise PNEU.

« L'auditrice vient chaque année pour revoir notre système, voir comment ça fonctionne, si on a amélioré certains points ou si au contraire on a carrément délaissé d'autres éléments. Elle passe en revue tout le système. Et on peut perdre la certification si on ne respecte pas certains points importants, si on laisse tout tomber, si on ne fait plus aucun effort, si on ne travaille plus sur les points qui sont demandés par la norme... Ce n'est pas quelque chose qui est acquis à vie. C'est ça qui est intéressant, ça oblige à faire des efforts quand on veut garder la certification. On peut très bien mettre en place un SME en interne en regardant ce qu'il y a dans la norme ISO, sans demander de certification externe, mais dans ces cas là, il n'y a pas de garantie qu'une année sur l'autre l'entreprise ne laisse pas tomber certains aspects. Quand on veut garder la certification, on se fait auditer tous les ans, ça oblige à une certaine rigueur dans l'organisation interne de l'entreprise et dans le fait que tous les ans on va s'obliger à regarder nos objectifs, à nous poser des questions pour s'améliorer en continu. Je trouve que ça a un réel intérêt dans l'amélioration des entreprises. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« L'AFAQ, par cycle de trois ans, vient nous auditer pour le renouvellement de la certification. » Directeur d'agence, Entreprise ROUT.

« Toujours dans le cadre de la norme, tous les ans, il y a un audit de contrôle qualité et environnement. Ces audits sont réalisés par un organisme certificateur, avant c'était l'AFAQ, maintenant c'est ECOPASS. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Dans le cadre de notre certification, nous avons des audits environnementaux réguliers, par exemple, nous avons les audits de suivi et de renouvellement dans le cadre de la démarche ISO 14000. Par rapport à la particularité de notre process, je pense qu'une certification ISO14001 apporte déjà une certaine rigueur et une certaine façon de procéder. Enfin, c'est la première chose. Je pense aussi que la certification ISO14001 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. Enfin, je trouve que c'est les points forts d'ISO 14001. (...) L'audit dans le cadre de la certification ISO 14001, cet audit est réalisé une fois par an. » Directeur vignes-vins, Entreprise VIN.

« On a donc ces certifications qui conduisent à faire des audits annuels et puis triennaux. » PDG, Entreprise VIN.

Nous venons de voir que la dernière phase du contrôle permet aux entreprises de mesurer les performances finales selon les critères définis au préalable. A la lumière des rapports de vérifications (audits externes, audits internes, *reporting*, etc.), les dirigeants vont discuter des

performances obtenues et tenter d'en tirer des leçons pour les périodes futures. Ces discussions ont généralement lieu au cours de la revue de direction (RDD). De ces discussions, les dirigeants vont ajuster les objectifs, les plans d'action et les moyens pour l'avenir. On retrouve ici le principe de *feedback* des systèmes de contrôle diagnostique (Simons, 1995a).

« Lors de nos réunions (revues de direction), 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 fixés en 2005, on regarde le réalisé par rapport au planifié. On regarde où on se situe par rapport aux objectifs. 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, les audits externes et les audits internes croisés (...). On regarde où on en est sur les plans d'action, des audits (...). 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.

« Et une fois par an, il [le correspondant environnement] participe à la revue de direction globale site où l'on identifie ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien, et puis des axes de progrès pour les années futures. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.

« Elle [la RDD] 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 atteints 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.

« La politique environnementale est revue tous les ans en revue de direction en fonction de l'orientation qu'on veut donner sur l'année à venir, c'est-à-dire des impacts significatifs sur lesquels on veut intervenir dans l'année suivante. » Expert QSE, Entreprise GPM.

Pour résumer, nous avons montré dans ce paragraphe (§A) que les systèmes de contrôle environnemental, en l'occurrence les analyses environnementales, les programmes environnementaux, le *reporting* environnemental et les audits environnementaux, possèdent les trois caractéristiques distinctives des systèmes de contrôle diagnostique définies par Simons (1991 p. 50, 1995a, p. 97). En effet, les deux premiers systèmes de contrôle environnemental répondent à la première caractéristique d'un système de contrôle diagnostique qui consiste, selon Simons, à (1) fixer des objectifs ou cibles de performances ; tandis que les deux derniers systèmes de contrôle environnemental répondent aux deux dernières caractéristiques définies par l'auteur, à savoir : (2) la capacité à mesurer des résultats et (3) à corriger les déviations. Cependant, il existe un autre aspect qui permet de souligner le caractère diagnostique (au sens de Simons) de ces systèmes de contrôle

environnemental. Il s'agit de l'implication des managers dans le fonctionnement de ces systèmes. C'est ce point que nous allons développer à présent.

## B. L'implication des acteurs dans le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique

Selon Simons (1995a), les systèmes de contrôle diagnostique permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs sans une attention constante des dirigeants. Nous verrons que les systèmes de contrôle environnemental (analyses, programmes, *reporting* et audits environnementaux) sont pilotés par les membres de la fonction environnement ; et qu'ils ne font pas l'objet d'une attention régulière de la part des dirigeants sauf en cas d'incident.

### 1. L'implication exceptionnelle, voire périodique des dirigeants

Nous avons vu précédemment que les systèmes de contrôle environnemental fonctionnent selon un processus en trois phases : finalisation, pilotage et postévaluation. Au cours de la phase de pilotage, ce sont les membres de la fonction environnement qui jouent un rôle central. En effet, le *reporting* environnemental et les audits environnementaux ne sont pas pilotés par les managers, ceux-ci n'interviennent presque pas dans le processus. Grâce aux nouvelles technologies de l'information (aux systèmes informatiques puissants, à l'Intranet, etc.), les performances environnementales sont suivies à distance et ne nécessitent plus l'attention continue des dirigeants qui délèguent le contrôle aux spécialistes de l'environnement. Le contrôle de la performance environnementale s'effectue donc de manière « automatique », c'est-à-dire sans intervention constante des dirigeants. Ce sont les membres de la fonction environnement qui sont chargés d'informer les dirigeants lorsqu'un écart significatif apparaît. C'est à ce moment là que leur attention est mobilisée. Et cela rappelle l'« une des idées classiques du management [qui] est celle de la gestion par exception, un des principes de Taylor (...) selon lequel le temps des managers est bien employé s'ils reçoivent des rapports courts, condensés et systématiquement comparatifs, mettant en évidence les écarts par rapport aux moyennes du passé et par rapport aux standards » (Bouquin, 2004, p. 372). Et c'est ce principe qui permet justement de différencier les systèmes diagnostiques des systèmes interactifs (Simons, 1995a ; Abernethy et Brownell, 1999). Les *verbatim* suivants mettent en lumière le principe du management par exception :



« S'il y a un écart majeur que je constate, soit je le fais remonter directement au directeur de l'aéroport, soit je le fais passer dans une instance, qui est le comité de direction de l'aéroport. » Responsable SMI, Entreprise AERO.

« Il y a des choses sur lesquelles il n'y a pas nécessité de *reporting* extrêmement fréquent, mais ça n'empêche pas que sur demande ou sur événement particulier, la direction [générale] s'y intéresse ou demande des éléments. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

« Le *reporting* est réalisé tous les trimestres, je ne suis pas ça tous les matins, sauf événement exceptionnel. S'il y a un accident dans n'importe quelle usine dans le pays, je suis au courant. Il y a un monitoring régulier, mais à chaque fois qu'il y a un incident significatif, je vais être mis au courant. Je suis en contact régulier avec les directeurs d'usine, donc je vais leur demander ce qui s'est passé, je vais faire une visite, on va mettre en place un plan de progrès, etc. Donc le monitoring continu est fait par des spécialistes qui doivent me faire apparaître les choses importantes. (...) Par ailleurs, en cours d'année, on utilise plutôt un système d'informations, sinon on croulerait sous les réunions formelles. Et donc on fait des réunions *ad hoc* lorsqu'il y a un problème. En fait, ça va dépendre un peu des circonstances. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.

« La direction générale ne nous demande pas de compte rendu au quotidien. Mais nous avons un *reporting* trimestriel, voire mensuel, pour certaines données. La direction générale ne descend pas en deçà, sinon elle serait très vite noyée. Donc il y a quand même une délégation qui fonctionne. » Directeur de site, Entreprise CHIMISO.

« Les informations que je lui délivre tous les mois lui sont suffisantes et en cas d'incident, bien sûr si on avait un incident grave, comme moi je suis informé au plus tard dans les 48h, il a l'information de ma part aussitôt. Moi, je lui signale les incidents qui ont un risque d'impact fort soit sur les personnes, sur les biens de l'extérieur, sur notre environnement, soit sur l'image du groupe. Là, aussi, les incidents sont classés en niveau 1, 2 et 3. Les incidents de niveau 1 doivent faire l'objet d'un *reporting* dans les 24 heures au niveau du groupe et bien entendu au niveau de mon DG. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.

« La direction générale du groupe est informée, de manière exceptionnelle, après la réalisation des revues de direction environnementales, notamment s'il y a eu un incident. » Directeur régional, Entreprise ROUT.

« Donc ça veut dire que les autres outils, elle ne va pas les utiliser directement, mais elle va s'en servir uniquement en cas de besoin, enfin, c'est les résultats qui l'intéressent. Mais la présidente ne va pas directement utiliser l'outil. » Directeur QE, Entreprise VIN.

« J'interviens, 1 fois par an, au moment de la revue de direction ; je ne m'occupe pas de ce qui se passe quotidiennement, c'est le rôle du directeur adjoint de s'occuper du côté opérationnel du SME. » Directeur, Entreprise PRESTA.

« Je ne suis pas spécialiste de ça. Je ne m'occupe pas personnellement des audits. J'ai des gens qui s'en occupent de manière personnelle. » Directeur d'aéroport, Entreprise AERO.

En dehors des circonstances exceptionnelles, l'attention des dirigeants est également sollicitée de manière périodique (une ou deux fois par an) lors des phases de finalisation et de postévaluation. Nous avons distingué dans notre présentation ces deux phases par mesure de simplification mais en réalité, elles ont lieu au même moment, c'est-à-dire au cours de la revue de direction (RDD). En effet, la RDD débute par le bilan des performances de l'année écoulée, donc par la phase de postévaluation et ensuite, c'est la phase de finalisation qui

s'opère pour la nouvelle période. Et c'est au cours de cette revue de direction, qui a lieu une ou deux fois par an, que les dirigeants interviennent pour définir avec leurs collaborateurs les objectifs qui permettront de décliner leurs stratégies environnementales (phase de finalisation). Par conséquent, la participation des dirigeants n'est pas exclue du processus de contrôle diagnostique car, comme l'explique d'ailleurs Simons (1995a, p.70-71), « pour assurer la réalisation de leurs stratégies, les dirigeants doivent personnellement négocier les buts avec leurs subordonnés. Ils ne délèguent pas périodiquement la fixation des objectifs puisque ceux-ci sont vitaux pour la réalisation de la stratégie ». Les *verbatim* ci-dessous mettent en évidence l'implication périodique des dirigeants :

« C'est surtout à travers les revues de direction que sont impliquées les directions d'aéroports. La revue de direction est annuelle, voire bi euh..., enfin elle a lieu deux fois par an selon les aéroports. 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. Donc l'implication de la direction se fait par cet intermédiaire là. » Chargé environnement, Entreprise AERO.

« Ils [les cadres de direction] reçoivent chaque année des objectifs environnementaux qui sont fixés par la direction générale et le responsable environnement. » Responsable DD, Entreprise BIO.

« Je fixe les axes stratégiques et les objectifs environnementaux périodiquement lors de la revue de direction. Je dirais que les objectifs sont décidés entre 60% et 80% par la direction. Les plans d'action sont discutés ou négociés avec les opérationnels. (...) Les objectifs sont revus avec une fréquence annuelle car il faut atteindre un an pour la plupart des objectifs pour avoir des résultats concrets. » Directeur, Entreprise PRESTA.

« C'est la direction qui fixe et valide les objectifs tous les ans, qui donne les moyens, qui dégage du temps pour les formations. C'est un rôle très important au niveau des décisions et au niveau stratégique. (...) Au niveau des plans d'action, ce sont des choses qui sont décidées avec la direction. Ce sont des actions concrètes qui vont avoir un impact en termes de planification, de budget, de ressources allouées comme n'importe quel plan d'action dans une entreprise. Donc ça, généralement, c'est en association avec la direction et éventuellement le service financier. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« La revue de direction est faite avec l'ensemble du comité de direction, on partage cette analyse, on la commente, on valide les objectifs, on revoit le plan d'action, on voit ce qui a marché et sur ce qui n'a pas été... » Directeur d'établissement, Entreprise CHIMISEP.

« (...) nos plans d'amélioration avec des objectifs à atteindre en matière de substitution par des éco-produits, de transport rail-route, de réduction de déchets, d'énergie et de consommation d'eau (...) sont validés au cours de l'une des deux revues de direction que nous avons chaque année. Les comptes-rendus sont affichés. » Directeur technique-DD, Entreprise ROUT.

Comme nous venons de le voir, la participation des dirigeants est plutôt limitée dans le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental, c'est-à-dire des analyses, des programmes, du *reporting* et des audits environnementaux. Cet élément vient donc confirmer

le caractère diagnostique de ces systèmes de contrôle environnemental. Cependant, il nous reste un dernier aspect à aborder qui concerne le rôle de la fonction environnement dans l'usage de ces outils.

## **2. Le rôle central de la fonction environnement**

Contrairement aux dirigeants qui pratiquent le management par exception, les acteurs qui jouent un rôle clé dans l'utilisation des systèmes de contrôle environnemental diagnostique sont les membres de la fonction environnement, et pour le démontrer nous allons décrire les missions des différents acteurs de cette fonction.

La fonction environnement regroupe plusieurs acteurs qui sont présents aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ces acteurs sont organisés en réseau avec à sa tête un directeur environnement qui est accompagné dans ses missions par une équipe d'experts (ingénieurs ou experts techniques, spécialistes de la prévention des risques, juristes spécialisés en droit de l'environnement, etc.) et d'un responsable environnement dans chaque unité opérationnelle de l'entreprise. Le rôle du directeur environnement consiste à élaborer la stratégie environnementale avec la direction générale, veiller à sa déclinaison en actions concrètes dans l'entreprise grâce aux systèmes de contrôle environnemental diagnostique (analyses environnementales, programmes environnementaux, *reporting* environnemental et audits environnementaux internes) et communiquer les performances environnementales dans le rapport développement durable. Il fait partie du comité environnement qui se réunit chaque année en revue de direction (RDD) autour des hauts dirigeants pour décider des améliorations du SME et de la stratégie environnementale et mettre à la disposition du directeur environnement le budget nécessaire à la mise en place des actions environnementales.

Au niveau local, les responsables environnement sont chargés de réaliser les analyses environnementales, de suivre la mise en œuvre des programmes environnementaux, d'effectuer le *reporting* environnemental et d'organiser les audits environnementaux internes avec les acteurs des sites opérationnels. Ils veillent à l'application de la réglementation en relation avec les autorités locales et organisent la formation et la sensibilisation du personnel. Puis, ils participent aux revues de direction locales avec les principaux responsables des sites. Lorsqu'ils constatent un écart majeur dans le pilotage des performances environnementales, ils informent les dirigeants locaux et remontent également l'information au niveau de la

direction environnement de l'entreprise. Les responsables environnement sont rattachés hiérarchiquement à la direction locale et sont les interlocuteurs privilégiés du directeur environnement sur les sites opérationnels. Dans leurs fonctions, ils sont généralement assistés par une équipe d'experts, des ingénieurs chargés de répondre aux problèmes spécifiques (pollutions de l'air, de l'eau, du sol, nuisances sonores, déchets dangereux, etc.). Nous avons regroupé dans le tableau ci-dessous les citations des interviewés qui décrivent en détail le rôle des membres de la fonction environnement dans chaque entreprise :

**Tableau 30 : Missions de la fonction environnement**

Entreprises	Verbatim
AERO	<p>« Je dépends hiérarchiquement de la direction des opérations aériennes de l'aéroport. Mais, j'ai des liens fonctionnels avec la direction de l'environnement et du développement durable (...). Moi, de mon côté, je vérifie qu'il n'y a pas de dysfonctionnements, de non-conformités, d'écarts majeurs. Si les choses sont normales, on laisse. Mais s'il y a un écart majeur que je constate, soit je le fais remonter directement au directeur de l'aéroport, soit je le fais passer dans une instance, qui est le comité de direction de l'aéroport. » Responsable SMI, Entreprise AERO.</p> <p>« On fonctionne vraiment en réseau. Donc moi, je coordonne le réseau puisque sur chaque aéroport, on a un responsable environnement (un responsable SME) qui est vraiment dédié à cette tâche. Et, dans chacune ensuite des unités opérationnelles (une unité opérationnelle chez nous, ça va jusqu'à 500 personnes), on a ce qu'on appelle un « correspondant environnement » qui est en charge de mettre en place, à son échelle, donc au niveau local, le système de management de l'environnement. (...) On a un réseau assez important en environnement puisqu'on a un laboratoire dans les aéroports qui est directement impliqué dans les SME. Ce laboratoire est composé d'un responsable air, un responsable eau, etc. qui participent très fortement au suivi des indicateurs et au suivi de la performance environnementale selon ces différentes thématiques. C'est le laboratoire qui mesure la qualité de l'air, de l'eau, de nos rejets, etc. Le réseau environnement inclue les correspondants environnements des unités, les correspondants du laboratoire, les correspondants plus fonctionnels (p.ex. des fonctionnels des ressources humaines puisqu'au sein des ressources humaines, on a une personne qui est chargée des formations environnementales). » Chargé environnement, Entreprise AERO.</p>
BIO	<p>« Les personnes qui sont impliquées dans le fonctionnement du SME : on a un animateur environnement par magasin qui travaille sur cette mission 1 à 2 heures par semaine sur cette mission. La mission principale de l'animateur environnement consiste à animer la politique environnementale, à réaliser la sensibilisation des équipe (...). Il est en charge du suivi des déchets des magasins avec tableau de bord et tableau de suivi à l'appui ainsi que de la préparation des magasins et des équipes aux audits internes. » Responsable DD, Entreprise BIO.</p> <p>« Les audits sont réalisés par une équipe qui est formée et qui comprend aussi bien des gens du siège que des gens du magasin, plus le service développement durable qui tourne d'un magasin à l'autre. » Directeur de magasin, Entreprise BIO.</p>
CHIMISEP	<p>« En tant que responsable QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement), ma mission consiste à garantir, au niveau national, le bon fonctionnement de notre système de management qualité et environnement, à travers les normes ISO 9001 et 14001. Notre objectif est l'amélioration continue de nos performances qualité, environnement, sécurité, etc. Dans mes fonctions, je suis accompagnée par une équipe de 6 collaborateurs qui traitent toutes ces problématiques...» Responsable QHSE, Entreprise CHIMISEP.</p>

Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face

CHIMISO	<p>« Je suis le Coordinateur National Environnement de l'entreprise en France. Mes fonctions se résument de la façon suivante : j'ai une fonction de conseil, il s'agit d'un appui aux sites pour les problèmes environnementaux ; je fais aussi la liaison entre les sites industriels et l'administration. (...) Ce sont les spécialistes du service environnement de chaque usine qui interviennent dans la démarche ISO. Le coordinateur national de l'environnement fait des audits réglementaires à la fréquence d'un par trimestre sur les grands sites et sur les petits sites un par an. » CNE, Entreprise CHIMISO.</p> <p>« Le monitoring continu est fait par des spécialistes qui doivent me faire apparaître les choses importantes. » Directeur général, Entreprise CHIMISO.</p>
GIE	<p>« Mes missions dans le domaine de l'environnement : pour la maîtrise de risques, on a des arrêtés d'exploités sur chacun des sites de productions ; il faut faire un recoupement (vérification) des arrêtés d'exploités ; une veille réglementaire en fin de compte. Donc, on prend les différents textes applicables à l'ensemble des sites (légionellose, traitement de l'eau, latex, ...), on fait un recoupement et je regarde si on respecte bien ces textes là et sinon, on fait le nécessaire pour y répondre. Donc ça c'est un premier point. (...) La personne qui a joué un rôle est un expert environnement qui est vraiment en charge de tout ce qui est veille réglementaire, nouveaux textes qui sortent, etc. et qui regarde si c'est applicable ou pas au niveau des sites. (...) Elle vient aussi nous auditer ; donc des audits à blanc par exemple. (...) Donc eux, [la direction HSE/MR de l'entreprise] tous les ans, ils nous font une revue de direction, ils nous envoient des objectifs, des procédures groupe, des plans d'action, ils nous auditent, etc., ... et ensuite, on essaye nous de démultiplier, d'étudier ça sur les sites de production, qu'on a sous notre responsabilité en région. » Responsable QE-MR, Entreprise GIE.</p>
GPM	<p>« Notre DG, d'abord, il exprime son engagement par rapport à cette maîtrise de l'environnement, et puis il alloue des ressources pour cette maîtrise. Ces ressources, c'est une direction SQHE avec des experts sur le terrain, de la veille réglementaire et du temps pour mettre en œuvre toutes ces directives. Je l'aide à définir la politique environnementale, le programme et les plans d'action environnementaux entre autres. Je mets en œuvre ce qu'il aura décidé sur mes propositions. Je lui suis rattaché directement, je suis indépendant par rapport aux opérations. Donc, si vous voulez, je dépends hiérarchiquement du DG et non des directions opérationnelles qui composent notre département. (...) Et puis on a un <i>reporting</i> bien sûr ; donc, moi, je reçois des informations du terrain sous forme de tableau de bord. Moi-même, j'ai un <i>reporting</i> à faire au niveau du groupe, je centralise toutes les données environnementales, sécurité, etc. qui donnent lieu à un rapport développement durable pour l'ensemble du groupe. (...) On a du <i>reporting</i> trimestriel, un bilan ou une auto-évaluation environnementale locale qui se fait tous les trimestres, que je compile pour l'ensemble de nos sites industriels. Et bien entendu, au fur à mesure, s'il y avait des incidents, on me les signalerait dans les 48 heures. (...) On a des équipes d'auditeurs habilités qui sont sur le terrain pour vérifier la conformité des opérations par rapport à ces normes et puis en cas d'écarts, on a des systèmes de vérification que ces écarts sont faciles à lever suite à des actions correctives. » Directeur SQHE, Entreprise GPM.</p> <p>« Il y a une direction QSE au niveau national, où on retrouve le coordinateur environnement, coordinateur qualité, coordinateur sécurité. Nous sommes en contact permanent avec eux, aussi bien par mails, téléphone... Ces experts viennent faire des audits sur les sites, on a beaucoup d'échanges avec eux. Nous partageons notre expérience avec les autres sites qui veulent se lancer dans la certification. On a mis en place un système de bilans environnementaux trimestriels, c'est le national qui nous demande de remplir une grille avec une compilation des données et des objectifs à respecter. Même si certains sites ne sont pas certifiés, ils ont quand même une démarche. La direction QSE est constituée d'experts en qualité, sécurité, hygiène et environnement au niveau national. Ensuite, au niveau des filiales, il y a un service QSE par établissement (une personne par site voire deux pour les grands sites, où il y a un animateur environnement, un animateur qualité sécurité). » Responsable QSE, Entreprise GPM.</p>

<p>PNEU</p>	<p>« Je suis directeur environnement et hygiène du groupe et ma mission est de définir la politique environnementale du groupe avec la direction générale (<i>i.e.</i> améliorer la performance environnementale du groupe), faciliter sa mise en œuvre (en favorisant les échanges entre les différents sites industriels), garantir la qualité et la pérennité du SME à travers les auditeurs qualifiés (on en a 70), et animer tout le réseau environnement du groupe. » Directeur HE, Entreprise PNEU.</p> <p>« Ces gens-là (les correspondants environnementaux) ont des outils, donc des audits, des revues de leur système environnemental et le pilotage des activités au quotidien dans le domaine environnemental. Les correspondants, par binôme, vont faire un audit régulièrement, partout sur le site, par forcément dans leur zone, chez leurs voisins. (...) Après chaque correspondant, pour sa zone, est en charge de procédures de gestion de l'environnement, de prévention de l'environnement ; il décline le manuel environnement que nous avons dans l'établissement au niveau de son secteur ; et une fois par an, il participe à la revue de direction globale site où l'on identifie ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien, et puis des axes de progrès pour les années futures. » Directeur d'usine, Entreprise PNEU.</p> <p>« Ce sont ces correspondants environnement dans les usines qui sont chargés de mettre en place et de faire fonctionner le SME, puis de faire le <i>reporting</i>. Et donc, à travers ce système d'informations qui s'appelle « X ». Donc ils vont faire le <i>reporting</i>, ça veut dire quoi, c'est un système d'information qui ressemble à un intranet dans lequel ils vont rentrer tous les mois tout un ensemble, il y en a beaucoup, de paramètres et de données sur leur consommation de toutes sortes, sur leurs émissions de toutes sortes. Donc c'est le service central environnement qui fait, à travers le système « X », la consolidation des résultats des usines. (...) La consolidation trimestrielle est faite aussi par le service environnement. A mon niveau, j'ai à faire la consolidation de l'ensemble de la démarche. Je le fais, en fait, pour un <i>reporting</i> annuel puisqu'on fait le <i>reporting</i> global de la démarche développement durable lors du rapport annuel dans les pages NRE. » Risk Manager, Entreprise PNEU.</p>
<p>PRESTA</p>	<p>« C'est l'animateur environnement qui est chargé de faire tous ces états des lieux là avec les membres de l'entreprise sous forme d'interview au poste de travail. (...) L'animateur essaie de chiffrer par activité ou par poste de travail (en fonction du niveau de détail auquel on peut avoir accès). Par exemple, on cherche à quantifier les types de déchets créés par le poste de travail, déterminer leur dangerosité, comment sont-ils gérés ? Comment partent-ils dans les poubelles ? Est-ce que c'est récupéré par un prestataire ? Y a-t-il un suivi particulier ? Quelles sont les quantités annuelles ? On essaie toujours de quantifier, en thème de consommation, de MP, etc. c'est la même chose. Le but est de collecter des informations sur les quantités, des consommations d'eau, d'énergie, de déchet... On fonctionne aussi sur du retour d'expérience, on regarde si sur tel type d'action, il y a déjà eu des incidents ou des accidents, pour ensuite définir des priorités. Par exemple, s'il y a un thème sur lequel, il y a déjà eu de manière régulière des problèmes, on va travailler en priorité dessus en fonction des critères qu'on se donne. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.</p>
<p>ROUT</p>	<p>« Nous avons une direction QSE dont la mission consiste à : assister les filiales dans leur management des systèmes qualité, sécurité et environnement ; pratiquer les audits internes ; gérer les réclamations ; faire la veille réglementaire. » Directeur technique-DD, Entreprise ROUT.</p> <p>« On a aussi des audits internes réalisés tous les ans par une équipe interne, c'est-à-dire le service sécurité et environnement de la société. » Directeur régional, Entreprise ROUT.</p>
<p>VIN</p>	<p>« On a un bilan mensuel qui est sorti par l'équipe QSE (Qualité Sécurité Environnement) qui nous remonte ces indicateurs chaque fin de mois. (...) En ce qui concerne les audits internes Maison, on a une dizaine de personnes qui ont été formées pour ces audits, donc des salariés de la Maison, des salariés de [VIN] qui sont formés pour réaliser des audits environnementaux et qui réalisent des audits environnementaux dans les différents services. » Directeur vignes-vins, Entreprise VIN.</p>

En résumé, nous avons vu dans ce paragraphe (§II) que les systèmes de contrôle environnemental (analyses, programmes, *reporting* et audits environnementaux) forment ensemble un système cybernétique qui oriente les actions des individus vers la réalisation des objectifs de l'entreprise et favorise le *feedback* en cas de déviation. Nous savons également que les dirigeants (hauts dirigeants et locaux dirigeants) interviennent peu dans le fonctionnement de ces systèmes de contrôle environnemental contrairement aux membres de la fonction environnement qui y jouent un rôle clé. Ces différentes caractéristiques rappellent celles du budget financier diagnostique (Simons, 1990 ; Abernethy et Brownell, 1999 ; Sponem, 2004), et de manière générale celles des systèmes de contrôle diagnostique définies par Simons (1995a). Compte tenu des éléments que nous venons d'exposer, nous pensons que les systèmes de contrôle environnemental (analyses, programmes, *reporting* et audits environnementaux) peuvent être qualifiés de systèmes de contrôle diagnostique, en l'occurrence de « systèmes de contrôle environnemental diagnostique ». Ensemble, ces systèmes remplissent la fonction charnière du contrôle de gestion « classique » adapté au domaine environnemental qui est : la déclinaison de la stratégie environnementale au quotidien.

\* \*  
\*

En guise de conclusion de cette section, nous résumons les caractéristiques de l'ensemble des systèmes de contrôle environnemental examinés dans le cadre de notre étude de cas multi-sites (*cf.* Tableau 31). Nous avons vu que ces systèmes de contrôle pouvaient être différenciés selon la typologie de Simons (1995a) en systèmes de contrôle environnemental diagnostique et en systèmes de contrôle environnemental interactif.

Dans la catégorie des systèmes de contrôle environnemental diagnostique, on trouve les analyses environnementales, les programmes environnementaux, le *reporting* environnemental et les audits environnementaux. Ces systèmes de contrôle assurent le rôle de déclinaison de la stratégie environnementale à travers la définition des objectifs

environnementaux, l'élaboration des plans d'action, la mesure et l'évaluation des performances environnementales. Ils permettent de comparer les performances obtenues aux objectifs fixés au préalable et de corriger les écarts. Ils fonctionnent alors selon un processus cybernétique, dont le mécanisme principal de pilotage est la régulation par *feedback*. Dans ce processus, les dirigeants interviennent peu, ils font du management par exception. Les acteurs qui jouent un rôle central dans ce processus sont les membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts).

Les tableaux de bord verts forment la catégorie des systèmes de contrôle environnemental interactif. Contrairement aux systèmes de contrôle environnemental diagnostique, les tableaux de bord verts font l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants à tous les niveaux de l'organisation et suscitent de fréquentes discussions lors des revues de direction (RDD) ou comité de direction (Codir, Comex) organisées au niveau de la haute direction ou des dirigeants locaux. Les dirigeants utilisent les tableaux de bord verts pour intervenir régulièrement et personnellement dans le pilotage des performances environnementales et gérer les incertitudes stratégiques (risques d'accident environnementaux, évolution de la législation et de la demande verte) qui pourraient menacer leur stratégie actuelle. Les discussions qui s'instaurent autour des informations générées par les tableaux de bord permettent d'orienter la stratégie et de l'adapter grâce aux informations provenant des différentes fonctions et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Bien que les résultats obtenus confirment les préceptes généraux de Simons (1995a), ils diffèrent néanmoins sur un aspect important. Tandis que Simons (1995a) opérationnalise son concept d'interactivité des systèmes de contrôle en décrivant des communications essentiellement verticales entre les hauts dirigeants et leurs subordonnés, notre étude montre que ce concept d'interactivité est loin d'être unidimensionnel. En effet, nos résultats mettent en évidence trois formes d'interactivité : verticale, horizontale et externe. L'interactivité horizontale procède par des échanges en interne entre les dirigeants de différentes fonctions et entre les acteurs d'un même réseau (en l'occurrence le réseau vert). Et l'interactivité externe se manifeste par des discussions avec les parties prenantes externes (les riverains, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics, etc.). Ces deux formes d'interactivité sont toutes aussi importantes que l'interactivité verticale décrite par Simons (1995a), car elles favorisent l'émergence de nouvelles idées ou initiatives qui viendront enrichir la stratégie



*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental  
dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face*

environnementale des entreprises. Ce concept de triple interactivité sera discuté plus en détail dans la section suivante.

Nous allons, à présent, aborder la dernière section de ce chapitre qui aura pour but de reconstituer notre *puzzle* en associant les quatre pièces que nous avons présenté dans les sections 2 et 3 : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique, et les systèmes de contrôle environnemental interactif.

**Tableau 31 : Identification des systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif**

Caractéristiques	Systèmes de contrôle environnemental diagnostique				Systèmes de contrôle environnemental interactif	
	Analyses environnementales	Programmes environnementaux	Reporting environnemental	Audits environnementaux	Tableau de bord vert local	Tableau de bord vert global
<b>Objectif</b>	Identification des aspects et impacts environnementaux significatifs pour la définition des objectifs environnementaux.	Elaboration et mise en œuvre des plans d'action nécessaires à la réalisation des objectifs environnementaux. Ces actions sont pilotées par des responsables et sont assorties d'un échéancier et d'un ensemble de moyens (budgétaires, humains et matériels).	Mesure des performances environnementales de l'entreprise et consolidation des données environnementales en vue d'une publication dans les rapports développement durables ou sur Internet.	Mesure et pilotage des performances environnementales.	Mesure et pilotage des performances environnementales en vue d'une gestion des incertitudes stratégiques au niveau local.	Mesure et pilotage des performances environnementales au niveau de la haute direction en vue d'une gestion des incertitudes stratégiques de l'entreprise.
<b>Fréquence</b>	Réalisation annuelle.	Réalisation annuelle.	Réalisation mensuelle, ou trimestrielle puis bilan annuel.	Réalisation semestrielle, ou annuelle pour les audits internes. Réalisation annuelle et trisannuelle pour les audits externes.	Suivi hebdomadaire ou mensuel en comité de direction local. Suivi trimestriel, semestriel ou annuel en RDD locale.	Suivi mensuel ou trimestriel par les hauts dirigeants en Codir ou Comex. Suivi semestriel ou annuel en RDD.
<b>Niveau d'implication des dirigeants</b>	Pas d'implication dans l'aspect technique. Implication périodique (en RDD) pour la fixation des objectifs.	Implication périodique (en RDD) pour l'élaboration des programmes environnementaux. Pas d'implication directe dans la mise en œuvre.	Implication exceptionnelle en cas de déviation. Implication périodique (en RDD) pour discuter des écarts.	Implication exceptionnelle en cas de déviation. Implication périodique (en RDD) pour discuter des écarts.	Implication fréquente (parfois quotidienne) dans le pilotage des performances locales. Echanges avec les parties prenantes externes (interactivité externe).	Implication fréquente (parfois quotidienne) dans le pilotage des performances globales. Echanges avec les parties prenantes externes (interactivité externe).
<b>Niveau d'implication des membres de la fonction environnement</b>	Implication intensive dans la réalisation des analyses environnementales.	Implication intensive pour la mise en œuvre et le suivi des programmes environnementaux.	Implication intensive dans le processus du <i>reporting</i> .	Implication intensive dans le processus d'audits internes.	Rôle de facilitateur : collecte et diffusion des données environnementales, participation aux réunions locales.	Rôle de facilitateur : collecte et diffusion des données environnementales, participation aux réunions.

## Section 4 : Vers un modèle explicatif du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales

Dans les deux sections précédentes, nous avons mis en évidence les quatre pièces de notre *puzzle*, c'est-à-dire les différents systèmes de contrôle qui composent le SME. Nous avons vu que chaque système de contrôle joue un rôle spécifique dans la déclinaison des stratégies environnementales. Les deux premiers systèmes de contrôle (les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures) permettent de délimiter le domaine d'action stratégique en diffusant les messages stratégiques sous forme de discours environnementaux et en fixant des limites aux comportements des acteurs afin que ceux-ci réalisent les stratégies environnementales des dirigeants. Quant aux deux autres systèmes de contrôle (les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif), ils sont utilisés différemment pour piloter les stratégies environnementales des entreprises. Par analogie à la littérature, nous avons vu que ces systèmes de contrôle correspondent aux quatre leviers de contrôle de Simons (1995a) et aux concepts de « discours » et de « techniques de contrôle » de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Ces différents systèmes de contrôle étant mis en œuvre, il convient à présent d'explicitier les liens qui existent entre eux afin de reconstituer notre *puzzle*.

Dans cette section, nous allons en effet reconstituer l'image fragmentée du SME en proposant un modèle explicatif de son usage dans la déclinaison des stratégies environnementales des entreprises étudiées. Ce modèle va mettre en lumière les relations qui existent, d'une part entre le SME et l'environnement institutionnel, et, d'autre part, celles qui apparaissent au sein même du SME, c'est-à-dire entre les différents systèmes de contrôle qui le constituent. Nous verrons que ce modèle permet de dépasser les limites de chaque cadre théorique mobilisé dans cette recherche : le modèle néo-institutionnaliste de Hasselbladh et Kallinikos (2000) sur la déclinaison des idéaux en discours puis en techniques de contrôle et le modèle de Simons (1995a) sur le contrôle de la stratégie. Chacun de ces cadres théoriques constitue un apport considérable à la compréhension du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales mais pris séparément, ils n'apportent qu'une vision partielle de la réalité. En reliant ces deux cadres théoriques, nous arrivons à un modèle conceptuel explicatif du

phénomène observé. Dans ce qui suit, nous allons dans un premier temps présenter ce modèle (§I), puis montrer en quoi celui-ci dépasse les limites des modèles préexistants (§II).

## I. Proposition d'un modèle explicatif de l'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales

Selon la théorie néo-institutionnelle des organisations, les décisions des entreprises seraient influencées par l'environnement institutionnel, c'est-à-dire les normes et exigences de la société auxquelles les entreprises doivent se conformer pour être légitimes vis-à-vis de l'extérieur. Les résultats de l'étude de cas multi-sites, que nous avons exposés dans les sections précédentes, montrent en effet que les entreprises ont choisi d'adopter le SME dans la majorité des cas pour répondre aux « pressions institutionnelles de natures coercitive, normative et mimétique » (DiMaggio et Powell, 1983, 1991) et renforcer leur légitimité en matière de responsabilité environnementale. Cette quête de légitimité constitue pour les entreprises un enjeu crucial car leur survie en dépend (Meyer et Rowan, 1977).

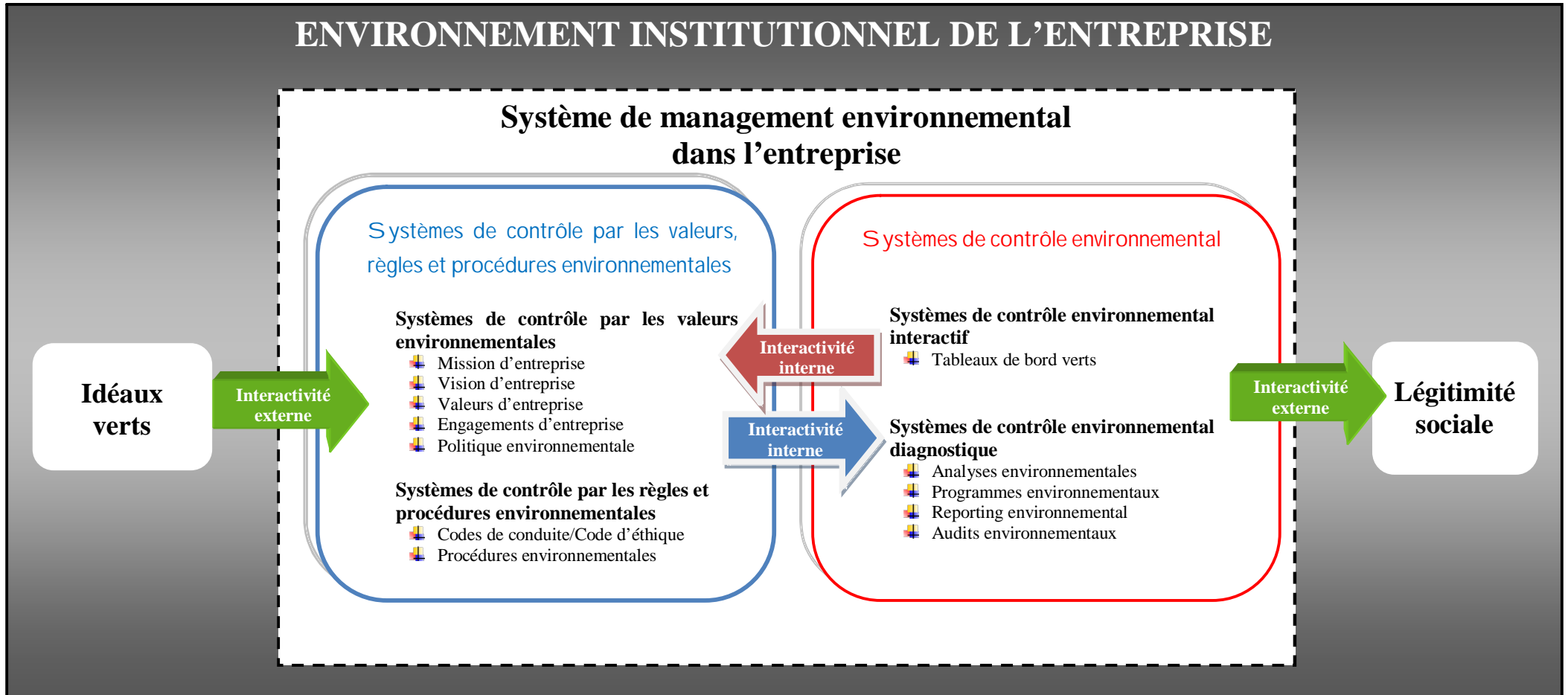
Si dans les années 1960, les entreprises étaient considérées comme des entités clairement distinctes de leur environnement externe, aujourd'hui la conception qui prévaut (celle des systèmes ouverts) souligne la perméabilité des entreprises aux influences de l'environnement dans lequel elles opèrent (Philippe, 2006). Nous savons depuis les travaux de DiMaggio et Powell (1983) que les entreprises sont influencées par diverses pressions institutionnelles qui poussent ces dernières à agir selon les limites fixées par la société. Il existe, en somme, un contrat social (Brown et Deegan, 1998) entre les entreprises et la société dans laquelle elles sont encadrées qui stipule la nécessité d'une congruence entre le comportement des entreprises et les valeurs de la société (Philippe, 2006). Par conséquent, la relation qui lie les entreprises à leur environnement externe ne se limite plus à des aspects économiques et technologiques mais intègre également des exigences sociétales. Autrement dit, parmi les *inputs* que les entreprises reçoivent de leur environnement externe (telles que les matières premières, le travail, le capital, les équipements, etc.), il faut désormais intégrer les idéaux de la société. Dans notre cas, ces idéaux concernent en particulier le domaine environnemental. On peut alors s'interroger sur le processus d'institutionnalisation de ces idéaux verts au sein des entreprises (Hasselbladh et Kallinikos, 2000).

Le modèle que nous proposons ici montre comment les idéaux verts de la société sont intégrés dans les pratiques concrètes d'une entreprise *via* son SME, ce qui lui permet ensuite d'assurer

*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental  
dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face*

sa légitimité sociale. En d'autres termes, ce modèle met en évidence l'usage du SME dans la déclinaison de la stratégie environnementale d'une entreprise (*cf.* Figure 25).

**Figure 25 : Modèle explicatif du SME dans la déclinaison de la stratégie environnementale d'une entreprise**



Légende :

Les **Systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales** correspondent aux concepts de « systèmes de valeurs » et « systèmes de contraintes » de Simons (1995) et de « discours » de Hasselbladh et Kallinikos (2000) adaptés au domaine environnemental.

Les **Systèmes de contrôle environnemental** correspondent aux concepts de « systèmes de contrôle diagnostique » et « systèmes de contrôle interactif » de Simons (1995) et aux « techniques de contrôle » de Hasselbladh et Kallinikos (2000) adaptés au domaine environnemental.

Le processus de déclinaison de la stratégie environnementale s'opère selon plusieurs étapes : on passe des idéaux verts de la société aux systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales puis aux systèmes de contrôle environnemental pour enfin obtenir la légitimité sociale. Deux concepts permettent de relier ces étapes : l'interactivité externe et l'interactivité interne. Ce processus de déclinaison fait référence, en partie, au processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000), c'est-à-dire la déclinaison des idéaux en « discours » (des manières spécifiques de définir et d'agir sur la réalité) et en « techniques de contrôle » (des systèmes de mesure et de documentation complexes visant à contrôler les actions et leurs résultats). En effet, dans notre modèle, les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales et les systèmes de contrôle environnemental correspondent respectivement aux discours et aux techniques de contrôle de Hasselbladh et Kallinikos (2000). Cependant, dans notre cas, ces discours et techniques de contrôle ont pour particularité de ne concerner que les activités environnementales de l'entreprise. Les principales différences entre notre modèle et celui de ces auteurs résident dans les concepts d'interactivités externe et interne que nous allons discuter. Ces apports seront largement développés dans le paragraphe II de cette section. Mais pour l'heure, nous allons décrire les différentes étapes de notre modèle de déclinaison de la stratégie environnementale (*cf.* Figure 25).

Dans notre modèle, **les idéaux verts** expriment les attentes de la société en général (y compris celles des parties prenantes) en matière de responsabilité environnementale. C'est généralement sous l'effet de pressions institutionnelles que ces idéaux verts sont introduits dans l'entreprise. Cette introduction a lieu grâce au mécanisme d'**interactivité externe**, c'est-à-dire un dialogue que les dirigeants instaurent avec les parties prenantes externes de l'entreprise (clients, riverains, pouvoirs publics, organisations professionnelles, etc.) sur les différentes thématiques environnementales concernant son activité. Cet échange permet aux dirigeants de connaître précisément les attentes de leurs *stakeholders* environnementaux et de définir en conséquence les objectifs et les programmes environnementaux de l'entreprise qui permettront de répondre à ces attentes. C'est notamment ce qu'affirment le président du comité exécutif de l'entreprise CHIMISO ainsi que le directeur du site de production de CHIMISEP :

« C'est au départ des attentes de nos principales parties prenantes que nous proposons d'aborder, avec elles, les enjeux du développement durable et de responsabilité sociétale liés à nos activités et au cycle de vie de nos produits. (...) Notre souci de vivre, de dialoguer et d'agir au sein des communautés qui nous accueillent est permanent. Cette attitude implique des relations fortes avec toutes les parties prenantes et leurs représentants. Celles-ci sont pour nous essentielles. ».

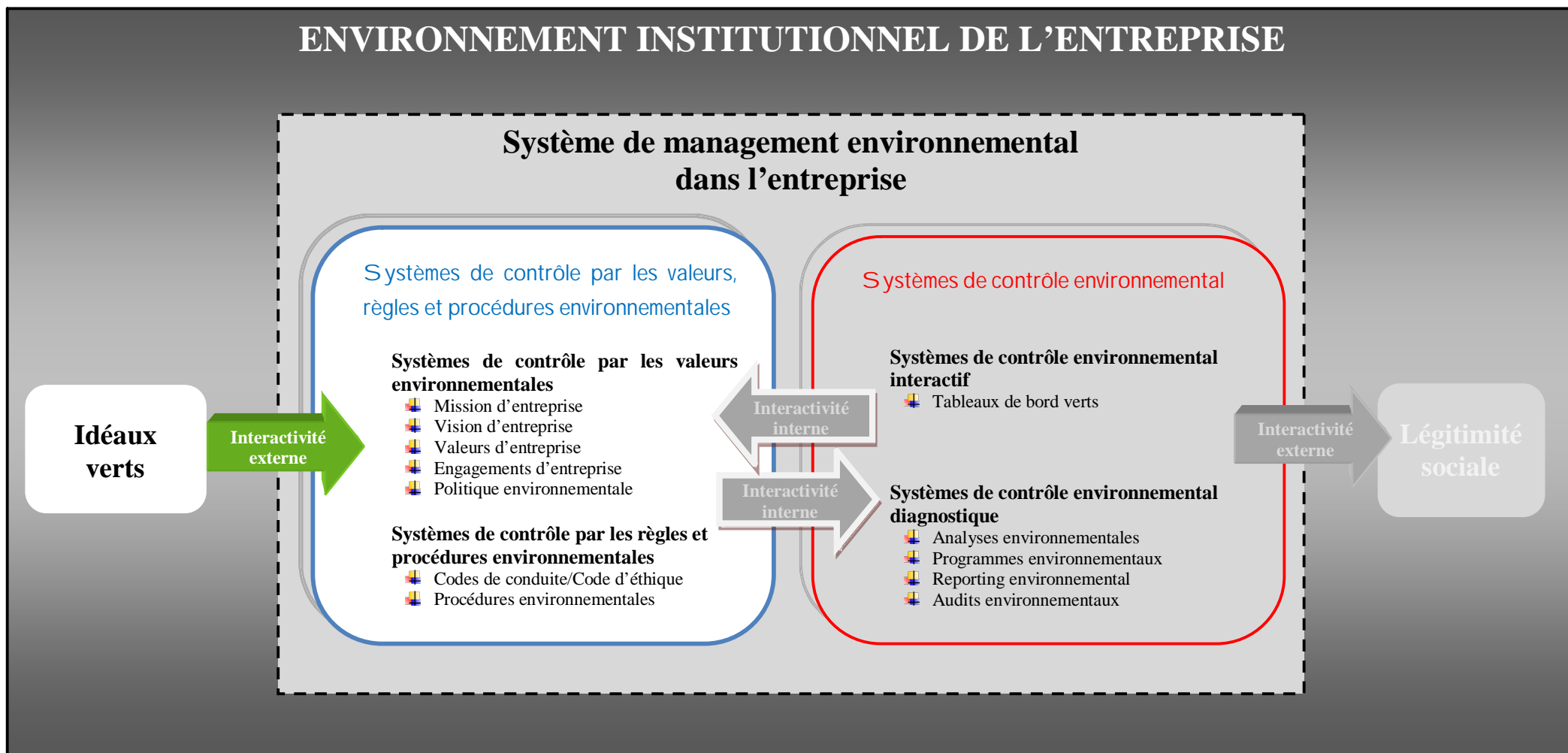
« On se fixe des objectifs environnementaux, à un horizon de 2 ou 3 ans, qui vont intéresser nos parties prenantes, c'est l'entreprise, c'est également les riverains puisqu'on a des contacts réguliers avec nos riverains. Et derrière, on met en place chaque année un plan d'action pour se rapprocher petit à petit des objectifs qu'on s'est donné. ».

D'autres cas montrent la démarche participative des parties prenantes. Par exemple chez AERO, les dirigeants ont mis en place des lieux d'échanges et de rencontres sur leurs plateformes aéroportuaires pour répondre aux demandes d'informations des parties prenantes et organiser des débats avec ces dernières sur les impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise. De même chez BIO, les animateurs environnement dans chaque magasin échangent directement avec les clients et canalisent leurs critiques (sur la qualité des produits par exemple) pour ensuite les faire remonter aux dirigeants de l'entreprise. Ces différents exemples étayent l'existence d'une interactivité externe avec les parties prenantes qui favorise l'intériorisation des idéaux verts de la société par les dirigeants et leur diffusion dans l'entreprise.

Pour intégrer ces idéaux verts dans l'entreprise, ceux-ci sont matérialisés sous la forme de « discours » (Hasselbladh et Kallinikos, 2000) formels tels que la mission d'entreprise, les valeurs d'entreprise, la vision d'entreprise, les engagements d'entreprise, la politique environnementale, le code de conduite et les procédures environnementales. Ces discours formalisés sont ensuite communiqués aux acteurs de l'entreprise dans le but de délimiter le domaine d'application de la stratégie environnementale de l'entreprise. Ils véhiculent à l'intérieur de l'entreprise des idéaux verts tels que la protection de l'environnement, le respect de la réglementation environnementale, l'exemplarité en matière d'environnement, l'amélioration des performances environnementales, etc. Les dirigeants se servent de ces « discours » formels comme moyens de contrôle pour orienter et encadrer les comportements des acteurs de l'entreprise dans la réalisation de leurs activités quotidiennes. Dans notre modèle, ces moyens de contrôle sont représentés sous l'appellation « **systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales** », puis regroupés en deux catégories : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales et les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales (cf. Figure 26).



**Figure 26 : Systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales dans la déclinaison de la stratégie environnementale**



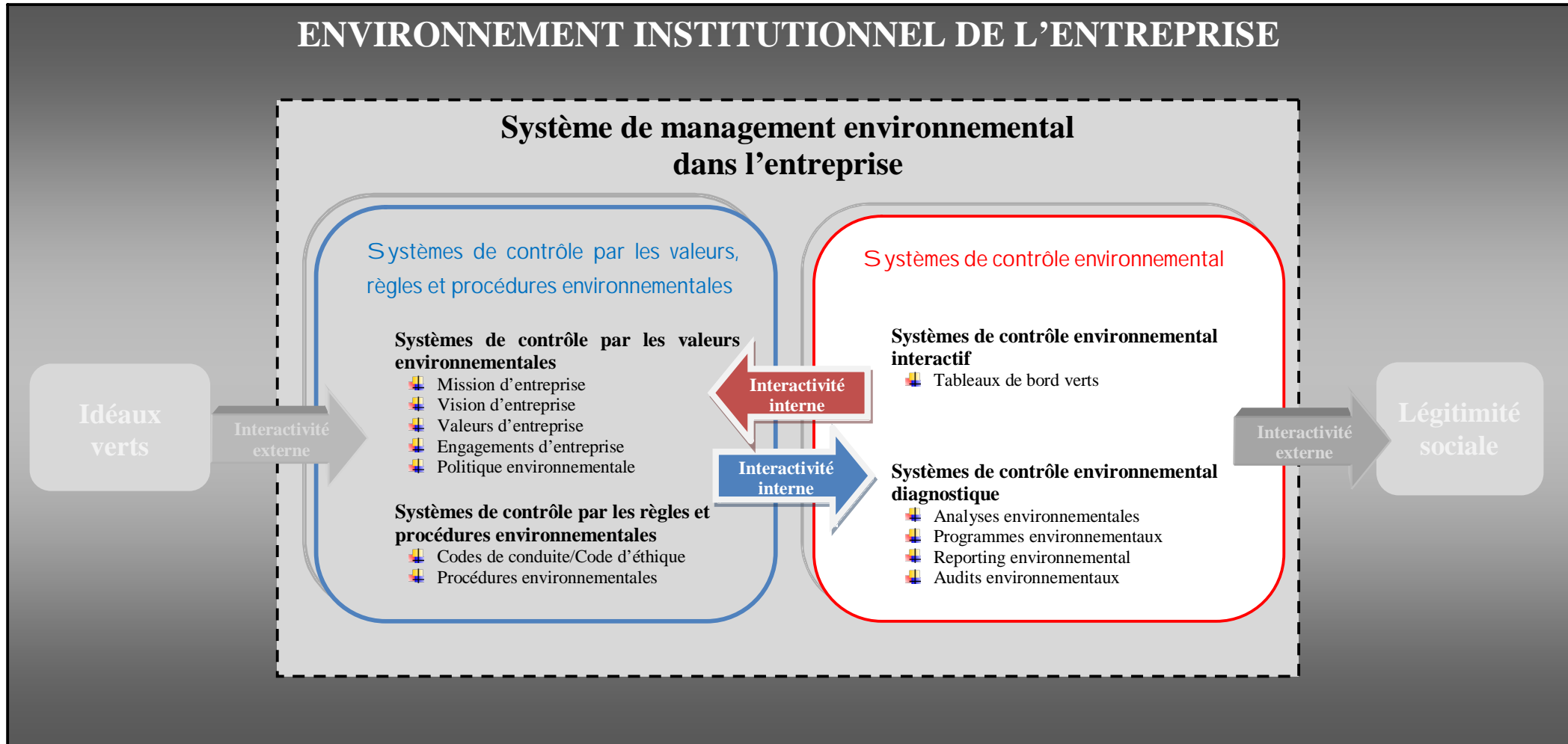
Les **systèmes de contrôle par les valeurs environnementales** sont utilisés pour guider les actions organisationnelles en précisant la raison d'être de l'entreprise, ses ambitions, ses valeurs, ses engagements, les relations souhaitées avec ses parties prenantes. Ils servent à communiquer explicitement aux acteurs les idéaux verts qui sous-tendent la stratégie environnementale de l'entreprise et à les mobiliser autour de ces idéaux. Ils font partie de ce que Simons (1995a) appelle les systèmes de valeurs (*beliefs systems*), c'est-à-dire « des systèmes formels utilisés par les dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs fondamentales, les finalités et la direction de leur organisation » (Simons, 1995a, p. 34). Ils correspondent également au contrôle par les valeurs communes (ou contrôle par la culture) défini par Fiol (1991). En effet, les valeurs communiquées par ces systèmes constituent une référence dans la politique de ressources humaines de l'entreprise ; elles sont utilisées par exemple chez BIO pour sélectionner les individus lors des recrutements, et ensuite elles sont renforcées dans l'entreprise à travers la formation et la communication. D'autres auteurs ont montré l'influence des systèmes de valeurs sur le comportement des individus. Pour Mercier (2001) cette influence est considérable, car les systèmes de valeurs déterminent la façon dont les membres perçoivent les problèmes et prennent leurs décisions. Calfee (1993), Analoui et Karami (2002) considèrent que les systèmes de valeurs jouent un rôle essentiel pour améliorer les performances des organisations. De même, Kotter et Heskett (1992) suggèrent un lien étroit entre le respect des valeurs affichées par l'entreprise (celles auxquelles les salariés peuvent adhérer) et sa longévité.

Quant aux **systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales** (les codes de conduite et les guides de procédures), ils sont utilisés pour encadrer le comportement des acteurs de l'entreprise afin que ceux-ci agissent conformément aux buts de l'organisation. En fixant des règles explicites, ces systèmes permettent de protéger l'entreprise contre les comportements opportunistes des individus allant à l'encontre des intérêts de l'entreprise. Les codes de conduite (ou encore codes d'éthique) définissent des prescriptions, des normes de comportement qui s'imposent aux acteurs face à des situations données. Les guides de procédures établissent des règles spécifiques en indiquant la manière de réaliser des activités et des processus dans l'entreprise. Ces systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales s'apparentent aux systèmes de contraintes (*boundary systems*) définis par Simons (1995a, p. 81), c'est-à-dire « des systèmes établissant des règles du jeu et identifiant les actions et les obstacles que les employés doivent éviter ». Pour résumer, les systèmes de

contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales transfèrent à l'intérieur de l'entreprise les idéaux verts de la société et influencent le comportement des individus afin que ceux-ci agissent conformément à ces idéaux.

Les idéaux verts sont également matérialisés en systèmes de contrôle plus « techniques » essentiellement basés sur des données chiffrées : **les systèmes de contrôle environnemental**. En délimitant le domaine d'application de la stratégie environnementale, les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales servent de socle aux systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, *reporting* environnemental, audits environnementaux, tableaux de bord verts) qui, eux, sont chargés de la mettre en œuvre et de l'ajuster. On passe des premiers systèmes de contrôle aux seconds grâce aux discussions qui ont lieu entre les dirigeants qui portent notamment sur la définition des objectifs, le pilotage des actions et la gestion des incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental. Ces discussions sont représentées dans notre modèle par le concept d'**interactivité interne** (*cf.* Figure 27).

Figure 27 : Systèmes de contrôle environnemental dans la déclinaison de la stratégie environnementale



Notre **concept d'interactivité interne** est plus large que celui défini par Simons (1995a), il désigne ici toutes les formes de dialogue entre les dirigeants de l'entreprise et tient compte également de leurs fréquences. Les systèmes de contrôle environnemental jouent un rôle fondamental dans ce processus d'interactivité, car ce sont « les objets intermédiaires qui permettent d'organiser la discussion et la réflexion, de focaliser les attentions et objectiver les débats » (Lorino, 1996, p. 483). **Cependant, cette interactivité varie en fonction des systèmes de contrôle environnemental utilisés dans l'entreprise.** Certains systèmes de contrôle environnemental, en l'occurrence les tableaux de bord verts, font l'objet de débats fréquents dans l'entreprise et sont utilisés personnellement et régulièrement par les dirigeants pour suivre le déploiement de la stratégie en gérant les incertitudes stratégiques (par exemple, un incident environnemental). Tandis que les autres systèmes de contrôle environnemental (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux et le *reporting* environnemental) font l'objet de peu d'attention de la part des dirigeants ; ceux-ci s'y intéressent de manière exceptionnelle (lorsqu'un écart significatif apparaît) ou de manière périodique (lors de la définition des objectifs en revue de direction). Ces systèmes de contrôle ne nécessitent pas de discussions fréquentes, celles-ci sont beaucoup moins importantes que pour les tableaux de bord verts. En résumé, l'interactivité interne est plus forte pour les tableaux de bord verts alors qu'elle est plus faible pour les autres systèmes de contrôle environnemental. Par analogie aux concepts de Simons (1995a), nous avons assimilé, d'une part les tableaux de bord verts aux « systèmes de contrôle interactif » au sens de Simons et, d'autre part, les autres systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, audits environnementaux et *reporting* environnemental) aux « systèmes de contrôle diagnostique » tels que définis par l'auteur.

Dans ce qui suit, nous allons voir que ces systèmes de contrôle environnemental qui participent à la déclinaison de la stratégie environnementale jouent des rôles spécifiques en fonction de la manière dont ils sont utilisés. Pour cela, nous revenons sur les caractéristiques de chacun de ces systèmes de contrôle, en commençant par les **systèmes de contrôle interactif**. D'après Simons (1991, p. 50 ; 1995a, p. 97), un système de contrôle peut être qualifié d'interactif lorsque : (1) l'information générée par ce système constitue un point important et récurrent pour les hauts dirigeants ; (2) le système demande une attention fréquente et régulière de la part des dirigeants opérationnels à tous les niveaux de

l'organisation ; (3) les données générées par le système sont interprétées et discutées en face à face lors de réunions entre les supérieurs, les subordonnés et les pairs ; (4) le système est un catalyseur pour un débat permanent autour des données, des hypothèses et plans d'action.

Selon notre étude de cas multi-sites, les tableaux de bord verts sont utilisés de manière interactive, car ils possèdent les quatre caractéristiques mises en évidence par Simons (1991, 1995a) pour définir un système de contrôle interactif. En effet, les résultats de notre étude ont montré que parmi la panoplie de systèmes de contrôle utilisés dans le domaine environnemental, les tableaux de bord verts sont ceux qui focalisent l'attention des dirigeants (hauts dirigeants et dirigeants locaux). Ils font l'objet d'un usage intensif lors du pilotage des performances environnementales de l'entreprise. Par exemple chez BIO, le directeur général utilise régulièrement son tableau de bord vert pour connaître les émissions de CO<sub>2</sub> dues aux transports de marchandises, car elles constituent l'un des impacts environnementaux majeurs de son entreprise. Ce suivi quotidien lui permet de réagir rapidement en cas d'incident. Au niveau des dirigeants locaux, le tableau de bord vert permet aussi de piloter la performance environnementale au niveau d'une unité opérationnelle, c'est-à-dire d'une usine, d'un magasin, d'un aéroport, etc. Par exemple chez PNEU, l'un des directeurs d'usine que nous avons interviewé dispose d'un tableau de bord qu'il suit quotidiennement en termes de rejets d'eau, d'émissions de COV, de consommation d'énergie, de déchets, etc. Cet outil lui permet de piloter la performance environnementale de son usine et de déclencher des actions préventives ou correctives en cas de besoin. En résumé, les dirigeants se servent de leurs tableaux de bord verts pour gérer les risques d'incidents environnementaux, qui constituent des **incertitudes stratégiques** pouvant remettre en cause leur stratégie initiale. En effet, s'il survient une crise médiatique suite à un incident environnemental, l'entreprise pourrait perdre sa légitimité auprès de ses parties prenantes et sa survie en serait menacée. C'est d'ailleurs ce que nous explique le directeur qualité environnement de l'entreprise VIN :

« Quand on est une grande marque, (...), 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. »

Par conséquent, pour faire face à cette incertitude stratégique, les dirigeants utilisent leurs tableaux de bord verts pour piloter de manière interactive leurs performances environnementales. C'est ainsi que les tableaux de bord verts font l'objet d'une attention particulière que ce soit de la part des hauts dirigeants ou des dirigeants opérationnels. Cette implication des dirigeants indique aux membres de l'entreprise l'importance de

l'environnement naturel dans la stratégie de l'entreprise. C'est notamment ce qui ressort du discours d'un directeur d'aéroport que nous avons interviewé dans l'entreprise AERO :

« 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. Mais une grande partie de l'outil de gestion, c'est aussi le discours ; il y a quatre ou cinq ans, maintenant, que je serine toutes nos équipes de la nécessité de s'intéresser de près à cette question, de réduire sensiblement nos consommations, d'éliminer les gaspillages, d'aller vers du haut rendement, etc. Voilà, c'est mon tempérament à moi, d'autres s'y prendraient sans doute autrement. Donc chez nous, la communication est très importante dans ce domaine. »

On comprend ici que l'utilisation interactive du tableau de bord vert permet au dirigeant d'attirer l'attention de ses subordonnés sur les problématiques environnementales qu'il juge importantes. A travers un dialogue récurrent, il montre ainsi son engagement en faveur de la protection de l'environnement et pousse ses employés vers cette direction. Et, comme l'affirmait Gendron (2004, p. 102), « l'engagement de la direction est le premier ingrédient d'une vision organisationnelle qui fait de l'environnement un facteur de décision pertinent et un élément important de la performance de l'entreprise ; sans cette vision, il n'est pas possible d'orienter durablement l'organisation vers un objectif [environnemental] ». Ainsi les tableaux de bord verts « influencent les acteurs dans leur construction de la réalité et constituent donc un enjeu majeur de la construction d'une connaissance collective. » (Bouquin, 2009, p. 1373).

En plus de l'implication personnelle des dirigeants, les informations provenant des tableaux de bord verts sont discutées lors des réunions mensuelles organisées par le comité de direction (Codir) ou le comité exécutif (Comex). Ces réunions rassemblent les hauts dirigeants (DG, PDG), les dirigeants de la fonction environnement et les principaux dirigeants de l'entreprise. C'est par exemple ce qu'affirme le directeur SQHE de l'entreprise GPM :

« Des réunions sont organisées par notre directeur général (...) auxquelles participent toutes les directions opérationnelles (direction marketing, direction commerciale, direction industrielle, direction administrative et financière et direction ressources humaines) et la direction de la communication (...). Donc, ça, c'est les membres du comité de direction qui assistent à mes présentations mensuelles. (...) C'est une réunion de présentation des indicateurs et de point de repère, puis de débat autour de sujets d'amélioration, on est dans un processus d'amélioration continu, et donc voilà, débat et décision collégiale du comité de direction ».

En plus de ces réunions mensuelles, une revue de direction (RDD) est organisée une ou deux fois par an (selon les entreprises) avec les principaux dirigeants pour traiter spécifiquement

des problématiques environnementales. C'est notamment ce que nous révèlent un directeur régional chez ROUT puis un directeur d'usine chez PNEU :

« Pour les tableaux de bord environnementaux, on fait le bilan des objectifs deux fois par an dans le cadre des revues de direction, en sachant que les tableaux de bord étaient renseignés le mois. On suit les tableaux tous les mois, mais il y a un bilan qui est fait tous les six mois notamment pour analyser les anomalies, les incidents, s'il y en a eu, et suivre tout ça. ».

« On fait aussi, une fois par an, la revue de direction du système environnemental avec toute mon équipe de direction (le financier, le chef de la production, le chef des achats, le chef du personnel), l'ingénieur environnement qui lui est l'animateur, plus les huit correspondants environnementaux.».

Ces différentes réunions (Codir, Comex, RDD) sont très importantes dans le processus de contrôle de la stratégie environnementale car, comme l'indiquait Simons (2005), les discussions favorisent l'interaction et la résolution collective des problèmes. L'analyse des tableaux de bord verts permet aux dirigeants de réfléchir à la cohérence entre la stratégie environnementale et les opérations, notamment grâce aux indicateurs non financiers (émissions de CO<sub>2</sub>, de COV, quantités de déchets recyclés, etc.) qui amènent les dirigeants à s'intéresser « au contenu détaillé, opérationnel et technique des activités » (Vaivio, 2004) et à en discuter avec les spécialistes de l'environnement. Ces discussions encouragent la réflexion et l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques à partir des faits constatés au niveau des opérations. C'est ainsi que, par exemple, les dirigeants de l'entreprise ROUT ont décidé de remplacer le calcaire par les coquilles d'huîtres dans la fabrication de leurs produits de marquage routier. Cette décision a eu pour effet de modifier la stratégie de l'entreprise qui dispose aujourd'hui d'un avantage concurrentiel grâce à ses produits plus respectueux de l'environnement naturel. Donc, conformément à la littérature, notre étude montre que l'utilisation interactive d'un système de contrôle peut favoriser le changement stratégique (Simons, 1991 ; Osborn, 1998 ; Abernethy et Brownell, 1999 ; Henri, 2006). Ce changement stratégique peut ensuite amener l'entreprise à modifier les « discours » qui matérialisent sa stratégie initiale, par exemple sa politique environnementale, sa vision, ses engagements, etc. Autrement dit, la nouvelle stratégie peut entraîner un changement au niveau des systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales. Ainsi, **l'interactivité interne au sens strict** (c'est-à-dire au sens de Simons, 1995a) peut conduire à modifier les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales afin que ceux-ci soient conformes à la nouvelle stratégie (*cf.* flèche rouge de l'interactivité interne, Figure 28).



**Figure 28 : L'interactivité interne dans la déclinaison de la stratégie environnementale**



En ce qui concerne les autres systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, audits environnementaux et *reporting* environnemental), ceux-ci répondent aux caractéristiques des systèmes de contrôle diagnostique définies par Simons (1991, p. 50 ; 1995a, p. 59). Selon l'auteur, un système de contrôle diagnostique permet de : (1) fixer des objectifs, (2) mesurer les résultats et (3) corriger les déviations par rapport aux objectifs fixés. Dans cette approche, le contrôle est un processus cybernétique qui oriente l'activité en fonction des objectifs et le mécanisme principal de pilotage est la régulation par *feedback* (Sponem, 2009). En effet, les résultats de notre étude montrent que les **systèmes de contrôle environnemental diagnostique** fonctionnent selon un processus cybernétique composé de trois phases : « phases de finalisation, de pilotage et de postévaluation » (Bouquin, 2004, 2009). Dans la phase de finalisation, les analyses environnementales sont utilisées pour définir les objectifs environnementaux de l'entreprise et les programmes environnementaux servent à définir les actions, à identifier les responsables de ces actions et les ressources nécessaires pour la réalisation des objectifs environnementaux. Dans la phase de pilotage, le *reporting* et les audits internes sont utilisés pour suivre la mise en œuvre des actions et corriger les écarts en mettant en place des actions correctives. On retrouve ici le principe de *feedback*. Enfin, dans la phase de postévaluation, les audits externes sont réalisés pour mesurer les performances finales. Dans cette phase, il n'est plus possible de modifier les actions, par contre, c'est le moment de tirer les leçons du passé pour les actions futures. La phase de postévaluation sert d'apprentissage pour l'avenir. On retrouve dans le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique les trois caractéristiques définies par Simons (1995a).

Un autre critère permet également de distinguer les systèmes de contrôle diagnostique des systèmes de contrôle interactif. Pour Simons (1995a), les dirigeants interviennent rarement dans le fonctionnement d'un système de contrôle diagnostique contrairement au système de contrôle interactif. Ici, ce sont les fonctionnels qui jouent un rôle central dans la préparation et l'interprétation des informations. On constate également cette particularité dans le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique. En effet, ce sont les membres de la fonction environnement qui sont chargés de réaliser les analyses environnementales, de mettre en œuvre les programmes environnementaux, de piloter les performances à partir du *reporting* et des audits environnementaux. Ceux-ci informent les

dirigeants de manière exceptionnelle lorsqu'un écart significatif est décelé. C'est justement ce que nous confie le directeur général de CHIMISO ou encore la responsable SMI d'AERO :

« Le *reporting* est réalisé tous les trimestres, je ne suis pas ça tous les matins, sauf événement exceptionnel. S'il y a un incident dans n'importe quelle usine dans le pays, je suis au courant ».

« S'il y a un écart majeur que je constate, soit je le fais remonter directement au directeur de l'aéroport, soit je le fais passer (...) en comité de direction ».

Mais la participation des dirigeants dans le fonctionnement des systèmes de contrôle diagnostique ne se limite pas à des interventions exceptionnelles. Elle a lieu aussi périodiquement lors de la revue de direction annuelle ou semestrielle. En effet, c'est au cours de cette réunion que les dirigeants définissent ensemble les objectifs environnementaux de l'année. Cette tâche n'est pas déléguée aux fonctionnels car, comme l'expliquait Simons (1995a, p.70-71), « pour assurer la réalisation de leur stratégie, les dirigeants doivent personnellement négocier les buts avec leurs subordonnés. Ils ne délèguent pas périodiquement la fixation des objectifs, car ils sont vitaux pour la réalisation de la stratégie. » Donc, sans pour autant être interactifs (au sens de Simons, 1995a), les systèmes de contrôle environnemental diagnostique font l'objet d'une attention périodique de la part des dirigeants. D'ailleurs Simons (1995a, p.71) définit trois cas pour lesquels l'attention des dirigeants est sollicitée dans le processus de contrôle diagnostique : la fixation et la négociation des objectifs, la réception des rapports d'écarts et de mise à jour et le suivi des écarts majeurs.

Au-delà des différences que nous venons d'évoquer, **les systèmes de contrôle environnemental interactif** (tableaux de bord verts) **et diagnostique** (analyses environnementales, programmes environnementaux, audits environnementaux, *reporting* environnemental) **sont indissociables dans l'entreprise, car ils se complètent dans le contrôle de la stratégie environnementale.** Pendant que les tableaux de bord verts permettent aux dirigeants de se focaliser sur les incertitudes stratégiques et de trouver des solutions en interagissant avec leurs subordonnés ; les autres systèmes de contrôle environnemental sont utilisés pour surveiller le déroulement normal de l'entreprise sans que les dirigeants n'aient besoin d'intervenir, car « la mise en place de routines est indispensable au fonctionnement de l'organisation » (Sponem, 2009, p. 571). Ainsi comme l'affirmaient Naro et Travaillé (2009), « contrôle diagnostique et contrôle interactif, loin de s'opposer, constituent en fait les deux faces complémentaires d'un système de contrôle de gestion. En les

conjuguant ainsi, l'organisation pourrait concilier deux exigences contradictoires : l'aptitude à innover, gérer les incertitudes stratégiques, saisir de nouvelles opportunités et favoriser l'éclosion des stratégies émergentes, au moyen d'un contrôle interactif ; la maîtrise des variables critiques de performance, sur une sphère stable d'activités parvenues à maturité et dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies délibérées, à l'aide de systèmes de contrôle diagnostique. » Il est donc nécessaire de combiner contrôles interactif et diagnostique pour permettre à l'entreprise de fonctionner (Sponem, 2009, p. 571)

De plus, « il est impossible de multiplier les systèmes de type interactif favorisant l'apprentissage du fait de la capacité d'attention limitée des managers » (ibid.). En effet, les dirigeants ne peuvent accorder de l'intérêt à toutes les données environnementales consolidées par le *reporting*, sinon ils risqueraient d'être très rapidement noyés par la masse d'informations. Leur rationalité étant limitée (Simon, 1957), les tableaux de bord verts en tant que « dispositifs de contrôle [vont] jouer un rôle central, en organisant le processus de décision pour aboutir, à coût acceptable, à des choix satisfaisants » Bouquin (2009, p. 1372). Donc, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif sont complémentaires, l'utilisation diagnostique des systèmes de contrôle environnemental permet le fonctionnement normal de l'entreprise et l'utilisation interactive permet de traiter les priorités stratégiques. Par conséquent, comme le système de mesure de la performance (*3K Scorecard*) de Tuomela (2005) ou encore le *Balanced Scorecard* (BSC) tel que décrit par Naro et Travaillé (2009), on retrouve dans le SME les deux dimensions interactive et diagnostique du contrôle. Les déclarations respectives de l'animatrice SME de PRESTA et du responsable DD de BIO illustrent la dualité du SME (la mise en œuvre de la stratégie environnementale et son éventuelle remise en cause) :

« Le SME permet de mettre en œuvre la stratégie et permet aussi l'émergence de nouvelles idées pour définir de nouvelles stratégies environnementales. Notre direction a des objectifs et des stratégies dans le domaine de l'environnement et le SME va alimenter ces réflexions en proposant des outils et des axes d'amélioration (parce que le SME aura permis de faire ressortir qu'on peut s'améliorer dans tel domaine de l'énergie, de l'eau, de l'air, etc.). Il y a la stratégie qui est au dessus de tout (qui englobe aussi l'économique, le social et l'environnement) et le SME en tant que tel est l'un des outils qui permet d'alimenter cette réflexion (cette stratégie environnementale) et d'aider à développer et à définir de nouveaux axes. Pour résumer, le SME permet de déterminer les impacts de l'activité sur l'environnement et de mettre en place un certain nombre d'actions, et il permet aussi d'alimenter la stratégie. ».

« Une grosse partie de mon rôle consiste à être force de propositions en interne sur la base d'éléments chiffrés liés à la performance, des audits internes menés tous les ans sur les sites et des enjeux du développement durable. Donc, à la fois, 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, deux à trois fois par an, le président nous réunit ('le board') pour une à deux journées complètes, voire 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 cours 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. ».

Pour résumer, notre étude de cas multi-site suggère que le SME joue des rôles différents dans sa cohérence avec la stratégie environnementale : soit il veille à la conformité de la stratégie définie au départ grâce aux systèmes de contrôle environnemental diagnostique (analyses environnementales, programmes, *reporting* et audits environnementaux) qui rendent les comportements des acteurs cohérents avec la stratégie initiale ; soit il remet en cause les orientations stratégiques grâce aux systèmes de contrôle environnemental interactif (tableaux de bord verts) qui sont des objets autour desquels s'organisent la réflexion et les discussions entre les principaux dirigeants de l'entreprise. Cet usage contradictoire du SME rappelle les propos de Naro et Travaillé (2009, p. 16) sur le *Balanced Scorecard* (BSC). « Serait-il envisageable de concevoir un cycle d'utilisation du BSC, d'abord de manière interactive, lors de sa conception, en vue de formuler et formaliser la stratégie, ensuite en tant que contrôle diagnostique durant les phases de déploiement et de mise en œuvre des stratégies ? Cela nous renvoie à la question du cycle de vie des innovations managériales et des outils de gestion au sein des organisations. »

Par ailleurs, nous avons vu que le SME (à travers ses systèmes de contrôle) influence le comportement des acteurs de l'entreprise afin que ceux-ci agissent en conformité avec les idéaux verts de la société. C'est précisément en déclinant la stratégie environnementale, c'est-à-dire en la rendant cohérente avec les pratiques quotidiennes dans l'entreprise, que ces systèmes de contrôle (les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales et les systèmes de contrôle environnemental) agissent sur les membres de l'entreprise afin que ceux-ci intériorisent progressivement les idéaux verts qui sous-tendent la stratégie environnementale. En effet, c'est au fur à mesure de leur utilisation que les acteurs de l'entreprise intériorisent les idéaux verts contenus dans les systèmes de contrôle. Ces systèmes de contrôle modifient leur perception et leur comportement dans l'entreprise. Et ce sont les dirigeants de la fonction environnement qui jouent un rôle fondamental dans ce processus, car ce sont eux qui gèrent au quotidien l'utilisation de ces différents systèmes de contrôle et qui sont en contact régulier avec les acteurs de l'entreprise, qui les sensibilisent et les forment, qui leur indiquent les bonnes pratiques environnementales à adopter à leurs postes de travail, etc. Ainsi, conformément à d'autres travaux (Moquet et Pezet, 2005 ; Dambrin, Lambert et Sponem, 2005, 2007 ; Quairel et Ngaha, 2009), ce résultat suggère que l'usage des systèmes de contrôle contribue au phénomène de subjectivation décrit par Hasselbladh et Kallinikos (2000), Tolbert et Zucker (1996) ou encore Berger et Luckman (1996, 1966).

Enfin, lorsque les idéaux verts sont intériorisés par les acteurs *via* les systèmes de contrôle et qu'ils modifient leurs activités quotidiennes en conséquence, les performances environnementales obtenues à l'issue de ces transformations vont contribuer à assurer la légitimité de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale et permettre ainsi sa survie dans la société. Cependant, l'obtention du statut légitime n'est pas systématique malgré la mise en place des systèmes de contrôle dans le domaine environnemental. En effet, un autre mécanisme entre en jeu : il s'agit de **l'interactivité externe** qui est mobilisée par l'entreprise pour gérer sa **légitimité sociale** (*cf.* Figure 29).

**Figure 29 : L'interactivité externe comme mécanisme de gestion de la légitimité sociale**



Evoluant dans un environnement institutionnalisé, ou en phase d'institutionnalisation, l'entreprise sera jugée davantage sur la légitimité de son comportement que sur son efficacité (Philippe, 2006). La légitimité étant le fruit des évaluations de multiples parties prenantes (Elsbach et Sutton, 1992), son obtention est donc fonction de la capacité de l'entreprise à gérer dans la durée les interactions au sein de son réseau de parties prenantes (Post et *al.*, 2002). Ainsi, « une entreprise performante est celle qui parvient à satisfaire les attentes des parties prenantes en agissant sur le niveau de celles-ci et/ou en s'organisant pour produire le surplus rétributif voulu » (Bouquin, 2009, p. 1374). Par conséquent, le fait de rendre compte aux parties prenantes doit être considéré comme une nécessité et une composante essentielle de la stratégie verte (Reynaud et Martinet, 2004). C'est donc par le biais de l'interactivité externe que l'entreprise va rendre compte de ses performances environnementales aux parties prenantes et tenter de renforcer sa légitimité sociale. Comme nous l'avons vu précédemment, l'interactivité externe représente le dialogue que l'entreprise entreprend avec ses parties prenantes externes. Le concept d'interactivité externe se distingue ici de la simple communication environnementale (au sens de Lafontaine, 1998) qui a pour but de diffuser les résultats environnementaux aux différentes parties prenantes. Il englobe le concept de communication environnementale et se différencie de ce dernier par son aspect dialogique avec les parties prenantes. En effet, avec l'interactivité externe, l'entreprise ne se contente plus de communiquer à distance à travers ses différents rapports (rapports développement durable, rapports environnement, rapports annuels, lettres d'information, etc.) ou par le biais de ses sites Internet, elle va plus loin dans ses relations avec ses parties prenantes en organisant des rencontres en face à face avec ces dernières. C'est notamment ce que nous expliquent le directeur général de CHIMISO puis celui de AERO :

« Mon métier est de faire en sorte que tout ce qui se passe en France se fasse de manière cohérente en contact avec les différentes parties prenantes notamment l'Etat, les pouvoirs publics en général, les syndicats, etc. (...) Donc il m'appartient d'accompagner notre réflexion, d'être en contact avec les pouvoirs publics ; je suis en contact avec les ministères, je dis souvent nos ministères de tutelle, c'est l'industrie et l'environnement. (...). Il m'est arrivé aussi de participer à une réunion avec un fournisseur qui a investi chez nous, ou de participer à une inauguration où je dois saluer monsieur le maire, etc. ».

« Dans le souhait du respect de toutes les parties (riverains, collectivités, entreprises, organismes publics) et conscients de l'importance de nos pratiques sur le territoire dans lequel nous intervenons, nous nous engageons à communiquer en pleine transparence sur nos impacts environnementaux en valorisant l'écoute, le dialogue et la concertation. ».



De plus, ces échanges peuvent contribuer à enrichir la stratégie environnementale de l'entreprise, car celle-ci apprend en contact de ses parties prenantes externes. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit chez BIO. En effet, le directeur général de BIO a appris, lors d'une discussion avec les dirigeants d'une entreprise concurrente, que cette entreprise transportait des marchandises par bateau depuis le port du Havre jusqu'à Paris afin de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>. Comme ce concurrent, le directeur général souhaite également entreprendre des transports fluviaux pour réduire ses émissions polluantes, donc il réfléchit actuellement avec ses collaborateurs aux conséquences économiques et environnementales de cette initiative stratégique. Par conséquent, on constate ici que « l'apprentissage collectif se produit lorsqu'il y a des interférences et une confrontation des savoirs » (Sponem (2009, p. 568) au cours de laquelle de nouvelles initiatives stratégiques peuvent émerger.

Par ailleurs, les échanges avec les parties prenantes constituent également l'occasion pour les dirigeants de négocier et tenter d'assouplir certains idéaux qui leur semblent difficiles à mettre en application. C'est notamment ce qui s'est passé avec le règlement REACH, la nouvelle réglementation européenne relative à l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques, dont l'objectif est d'encadrer les produits chimiques pour mieux protéger la santé humaine et l'environnement et d'instaurer de nouvelles procédures d'autorisation des substances chimiques contenues dans les produits de consommation courante. Ce règlement a vivement été critiqué par les entreprises chimiques qui y voyaient, selon l'UIC (Union des Industries Chimiques), une dégradation de leur compétitivité à cause des coûts induits par ces nouvelles procédures et de leur capacité à innover face à une concurrence mondiale qui n'a pas les mêmes contraintes. A l'époque, les entreprises chimiques ont voulu démontrer que leur programme *Responsible Care*, reposant sur l'initiative volontaire des entreprises, suffisait à assurer de manière efficace l'innocuité des produits. Cependant, ni les autorités européennes, ni les ONG n'étaient convaincues bien que le secteur chimique faisait des efforts en matière de développement durable. Donc malgré de longues négociations entre les autorités européennes et l'industrie chimique, le projet REACH a été adopté en juin 2007. Cet exemple montre que les entreprises cherchent à influencer leur environnement institutionnel lorsque celui-ci leur est défavorable. D'autres exemples, mais dans une moindre mesure, mettent en évidence les points de désaccords dans les relations que les entreprises entretiennent avec leurs parties prenantes. C'est d'ailleurs ce qu'affirment respectivement le CNE et le président du comité exécutif de CHIMISO lorsqu'ils parlent de

leurs relations avec les *stakeholders* réglementaires ou encore un directeur d'usine chez PNEU qui a dû abandonner le projet bilan carbone préconisé par l'ADEME, car il n'était pas adapté aux activités de son usine :

« [Je suis] en relation avec l'administration (DRIRE, préfets, ...) pour se tenir informer et informer les autorités sur la difficulté de mettre en pratique leurs exigences (ex. pour la mesure des poussières à 2,5 microns) ».

« Pour nous aider à atteindre nos objectifs et contribuer plus activement à exercer notre responsabilité sociale et économique d'entreprise, il est fondamental que nos partenaires et interlocuteurs, à tous les niveaux, nous soutiennent activement. Je souhaite en particulier que, par le dialogue, s'ébauchent des approches constructives et raisonnables, notamment sur le plan réglementaire. Elles doivent garantir aux entreprises industrielles comme la nôtre la possibilité de préparer les opportunités de ce développement plus durable, attendu par chacun ».

« Nous sommes membres de l'UIC, et l'année dernière, il y avait des facilités pour se faire accompagner par l'ADEME sur des bilans carbone, alors, je me suis porté volontaire pour en faire un. Mais mes deux collaborateurs, mon responsable environnement et prévention et mon ingénieur environnement, sont allés à un premier contact, et en fait, cela ne nous a pas semblé pertinent, et donc nous nous sommes arrêtés. On n'a pas su voir l'adéquation du travail demandé avec la façon dont on pourrait s'en servir au quotidien pour progresser ; c'était un peu décalé, donc c'était un petit peu notre déception. ».

Pour résumer, l'interactivité externe permet à l'entreprise de démontrer aux parties prenantes « la congruence de ses valeurs avec celles jugées adéquates par la société » (Philippe, 2006). Elle participe « à l'affichage de la responsabilité environnementale de l'entreprise, montre sa volonté et sa capacité d'écoute, contribue à sa légitimité et la positionne à l'égard de ses concurrents » (Reynaud et Martinet, 2004, p. 141). Elle contribue en plus à l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques et permet parfois aux dirigeants d'influencer à leur tour les idéaux verts de la société. Ainsi, avec le concept d'interactivité externe, on voit que l'environnement institutionnel influence l'entreprise mais que celle-ci profite de ces échanges pour faire passer des messages en sa faveur et négocier certains idéaux imposés par l'environnement institutionnel. C'est avec l'interactivité externe que le processus de déclinaison de la stratégie environnementale de l'entreprise s'achève mais de manière « artificielle ». En réalité, ce processus se répète de manière incessante afin d'éviter de remettre en cause la légitimité de l'entreprise et donc de voir sa survie menacée.

Nous venons de présenter, dans ce premier paragraphe, le modèle explicatif du fonctionnement du SME dans la déclinaison de la stratégie environnementale. Ce modèle émergent de notre étude de cas multi-sites va permettre d'enrichir les modèles préexistants de

Hasselbladh et Kallinikos (2000) et de Simons (1995a). Nous allons à présent discuter les apports du modèle aux deux cadres théoriques mobilisés dans cette recherche.

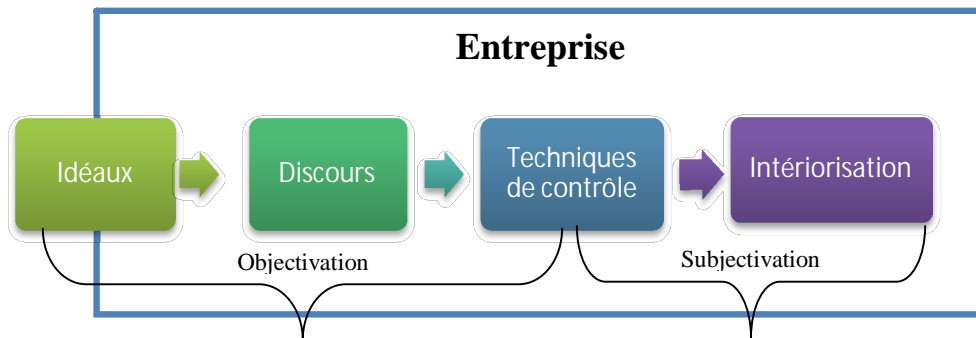
## II. Les apports théoriques de notre modèle ...

Les apports théoriques de notre modèle seront discutés à l'aune des cadres théoriques de Hasselbladh et Kallinikos (2000) et de Simons (1995a, 2000).

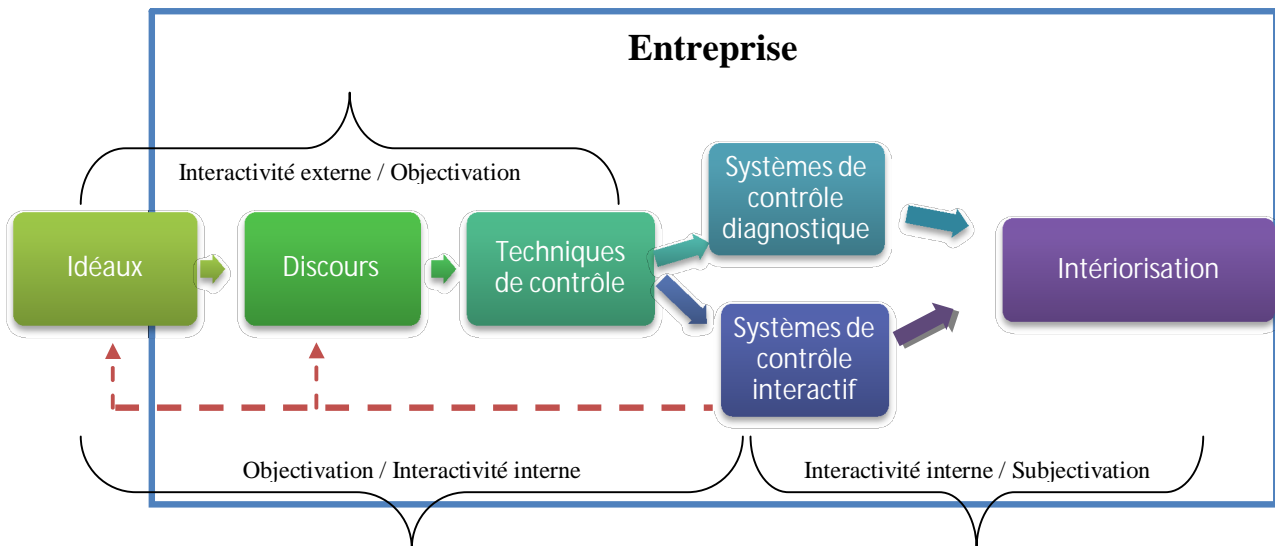
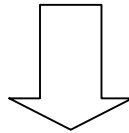
### A. ... au cadre théorique néo-institutionnaliste de Hasselbladh et Kallinikos (2000)

Selon Hasselbladh et Kallinikos (2000), le processus d'institutionnalisation se déroule en deux étapes principales : l'objectivation (*i.e.* l'articulation des idéaux en discours et en techniques de contrôle) et la subjectivation (*i.e.* la construction de rôles sociaux). Cependant, ces auteurs ne donnent que peu d'éléments sur la manière dont ces deux phases s'opèrent dans une entreprise. D'abord, ils nous expliquent que l'objectivation se passe en trois temps, du langage oral à l'écrit puis à des codifications plus formelles (*ibid.* p. 105). Cette explication reste vague et ne permet pas de comprendre concrètement et matériellement l'objectivation à l'œuvre dans une entreprise. En effet, nous ne savons pas : Comment la communication orale puis écrite s'opère ? Où est-ce qu'elle a lieu, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ? Quels sont les acteurs qui y jouent un rôle central, les dirigeants ou les spécialistes ? Ensuite, ces auteurs nous disent que le processus de subjectivation correspond à l'intériorisation des idéaux et discours par les acteurs *via* les techniques de contrôle. Autrement dit, les acteurs utilisent les techniques de contrôle, les intériorisent et agissent en conséquence. Cependant, certaines questions restent en suspens : Comment les techniques de contrôle sont utilisées par les acteurs ? Est-ce que la manière de les utiliser a un impact sur l'intériorisation des idéaux par les acteurs ou encore sur les idéaux eux-mêmes ? Avec les concepts d'interactivité externe et interne, que nous avons développés dans notre modèle, nous pouvons répondre à ces questions et ainsi enrichir la compréhension du processus d'institutionnalisation. Nous représentons les apports de notre modèle au cadre conceptuel de Hasselbladh et Kallinikos (2000) par les figures suivantes :

**Figure 30 : Apport théorique au modèle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) : le rôle clé de l'interactivité interne et externe dans le processus d'institutionnalisation**



*Processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000)*



*Enrichissement du processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000)*

L'articulation des idéaux, discours et techniques de contrôle est possible grâce aux échanges qui ont lieu d'une part, entre les dirigeants de l'entreprise et les parties prenantes externes (mécanisme d'interactivité externe) et d'autre part, avec les acteurs internes (mécanisme d'interactivité interne). L'interactivité externe permet aux dirigeants d'interagir avec leur environnement institutionnel et favorise alors la diffusion des idéaux de la société vers l'entreprise. Ces échanges leur permettent de délimiter le domaine d'action de leur stratégie environnementale en cohérence avec les attentes des parties prenantes qu'elles jugent importantes pour leur survie. Ainsi, la phase d'objectivation débute par une communication

orale puis écrite qui permet ensuite de formaliser les idéaux, car, sans supports matériels, ces idéaux resteraient des vœux pieux. Ces idéaux sont donc matérialisés sous la forme de discours écrits (tels que la mission d'entreprise, les valeurs d'entreprise, la politique environnementale, etc.). Les acteurs qui jouent un rôle important dans cette phase d'objectivation sont les hauts dirigeants puis les spécialistes du domaine d'action, en l'occurrence les dirigeants de la fonction environnement. En effet, les hauts dirigeants définissent personnellement les valeurs et les limites de l'entreprise en s'imprégnant des idéaux de la société ; ensuite, ce sont les dirigeants de la fonction environnement qui sont chargés de les communiquer aux autres membres de l'entreprise. Puis, ils organisent des formations pour renforcer l'appropriation de ces idéaux par les acteurs internes. Ainsi, le mécanisme d'interactivité externe permet de mieux cerner la phase d'objectivation, car il montre l'influence des parties prenantes externes dans la délimitation du domaine d'action de la stratégie environnementale.

Ces idéaux sont également matérialisés sous la forme de techniques de contrôle (telles que les programmes environnementaux, le *reporting* environnemental, les tableaux de bord verts, etc.). Ces techniques de contrôle permettent d'objectiver les idéaux et les discours des dirigeants et contribuent également à la subjectivation de nouveaux rôles sociaux. En effet, l'utilisation de ces techniques de contrôle modifie la façon dont les acteurs de l'entreprise conçoivent leurs rôles. Elles modifient le rôle des hauts dirigeants (DG, PDG), des dirigeants locaux (directeur d'usine, directeur de magasin, directeur d'aéroport, etc.) et également celui des dirigeants fonctionnels (directeur des ressources humaines, directeur de la communication, directeur des achats, directeur marketing, etc.) qui les utilisent pour mettre en œuvre la stratégie environnementale de l'entreprise. En effet, en utilisant les techniques de contrôle pour gérer les incertitudes stratégiques (évolution de la législation et réglementation environnementales, évolution de la demande verte, crise médiatique liée à un incident environnemental), les hauts dirigeants intériorisent les idéaux qu'elles véhiculent et modifient leur perception de l'environnement externe. Cette dernière n'est plus axée uniquement sur des dimensions économiques et technologiques mais intègre également de nouveaux aspects sociétaux. Les techniques de contrôle modifient ainsi leurs relations avec les parties prenantes externes qui comptent davantage dans leurs processus de prises de décision. Et parallèlement à l'intérieur de l'entreprise, ces techniques permettent aux dirigeants d'insuffler une

dynamique afin que les acteurs intériorisent progressivement les idéaux de la société et agissent en conséquence.

Mais ces techniques de contrôle ne sont pas utilisées de la même manière par les hauts dirigeants. Certaines techniques font l'objet d'un usage intensif (c'est le cas des tableaux de bord verts) tandis que d'autres (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux, le *reporting* environnemental) ne nécessitent pas une attention constante de la part des dirigeants. Ces deux types de techniques de contrôle, que nous avons appelé « systèmes de contrôle interactif » pour les premières et « systèmes de contrôle diagnostique » pour les secondes, agissent différemment sur l'intériorisation des idéaux par les acteurs. En effet, lorsque les techniques de contrôle sont utilisées de manière interactive (au sens de Simons, 1995a), l'intériorisation des idéaux se fait directement grâce aux discussions qui s'instaurent autour de ces techniques. L'utilisation interactive des systèmes de contrôle conduit les principaux dirigeants de l'entreprise (hauts dirigeants, dirigeants locaux, dirigeants fonctionnels) à se réunir et à échanger sur les préoccupations stratégiques de l'entreprise. Le dialogue permet ainsi de diffuser les idéaux qui sont directement intégrés par les acteurs en présence. Par contre, l'intériorisation des idéaux est réalisée à distance pour les techniques de contrôle utilisées de manière diagnostique, car ces techniques nécessitent très peu de contacts humains. Les acteurs s'approprient progressivement les idéaux véhiculés par ces systèmes de contrôle. Il semblerait que l'utilisation interactive favorise une subjectivation plus rapide, car elle permet d'attirer l'attention des dirigeants sur les préoccupations majeures des hauts dirigeants et de les amener à réagir rapidement, tandis qu'avec les systèmes de contrôle diagnostique la pression interne est moins importante. Par ailleurs, les systèmes de contrôle interactif peuvent amener les dirigeants à modifier les discours, voire les idéaux, qui sous-tendent ces systèmes de contrôle, lorsqu'ils constatent que ceux-ci ne sont plus adaptés. En effet, de nouvelles idées émergent au cours des discussions peuvent conduire les dirigeants à changer de stratégie et donc à modifier les idéaux et discours de l'ancienne stratégie. En définitive, le mécanisme d'interactivité interne montre que les techniques de contrôle sont utilisées différemment dans l'entreprise et que cela peut avoir des effets sur l'intériorisation des idéaux par les acteurs et parfois sur les idéaux eux-mêmes.

Conformément aux éléments que nous venons d'évoquer, il semblerait que les concepts d'interactivité externe et interne contribuent à une meilleure compréhension du processus

d'institutionnalisation. L'interactivité externe permet de préciser la phase d'objectivation et l'interactivité interne la phase de subjectivation. Dans ce qui suit, nous allons nous intéresser en particulier aux apports de ces deux mécanismes au cadre théorique de Simons.

#### B. ... au cadre théorique de Simons (1995a, 2000)

Nous allons à présent discuter du concept d'interactivité des systèmes de contrôle. Selon Simons (1995a), ce sont les hauts dirigeants qui peuvent rendre un système de contrôle interactif en faisant de ce système un sujet important et récurrent de discussion avec leurs subordonnés et en participant à des réunions en face à face avec ces derniers. Le débat et le dialogue constituent alors les éléments distinctifs des systèmes de contrôle interactif permettant à une entreprise de s'adapter et de renouveler sa stratégie (2000, p. 219). Cependant, la notion d'interactivité est restrictive chez Simons (1995a), « elle procède principalement de communications verticales entre les dirigeants et les subordonnés » (Gautier, 2002, p. 8). Pourtant, il existe d'autres formes d'interactivités que l'auteur n'évoque pas.

Dans un premier temps, on retrouve l'interactivité verticale, qui est à la fois descendante et ascendante, décrite par Simons (1995a, 2000) dans notre étude. Elle s'opère entre les dirigeants et leurs subordonnés à différents niveaux de l'organisation. Cette interactivité se manifeste notamment lors des réunions formelles (Codir, Comex, RDD) où les hauts dirigeants réunissent les principaux dirigeants de l'entreprise (directeurs opérationnels, directeur financier, directeur RH, directeur marketing, etc.) pour traiter des problèmes stratégiques. Au niveau local, cette interactivité a également lieu entre les dirigeants locaux (p.ex. les directeurs d'usine) et leurs principaux collaborateurs (responsable environnement, responsables RH, responsables achats, etc.). De manière générale, cette communication verticale favorise un apprentissage collectif par confrontation des savoirs entre les participants de ces réunions et permet l'émergence des initiatives stratégiques. Cette interactivité verticale a largement été démontrée par Simons (1995a) et d'autres auteurs (Abernethy et Brownell, 1999 ; Vaivio, 2004 ; Tuomela, 2005 ; etc.).

Outre l'interactivité verticale entre les dirigeants et leurs subordonnés, notre étude multi-sites montre que l'interactivité qui s'exerce dans les entreprises est également de nature horizontale. En effet, des communications transversales ont lieu d'une part entre les dirigeants

des différentes fonctions de l'entreprise (directeurs opérationnels, directeur financier, directeur de la communication, directeur marketing, directeur environnement, etc.), c'est notamment le cas chez AERO où les dirigeants se réunissent une fois par mois dans un comité appelé « comité de directeurs » pour évoquer certaines problématiques de l'entreprise, dont les préoccupations environnementales. D'autre part, il existe des échanges réguliers entre les membres du réseau vert (c'est-à-dire le réseau des responsables environnement provenant de tous les sites de l'entreprise). Ces réunions qui ont lieu une fois par mois, par trimestre ou par semestre (en fonction des entreprises) permettent aux différents acteurs environnementaux de discuter des problèmes courants, de définir ensemble les axes de progrès et de partager les bonnes pratiques sur les différents sites de l'entreprise. Par exemple chez PNEU, tous les responsables environnement des différentes usines de l'entreprise situées en Europe se réunissent deux fois par an pour discuter des résultats et définir les nouvelles lignes de conduite pour les années à venir. Chez BIO également, le réseau vert rassemble une à deux fois par an tous les responsables environnement des établissements de l'entreprise. Cette interactivité horizontale que nous venons d'évoquer favorise l'apprentissage organisationnel et l'émergence de nouvelles idées qui peuvent alimenter la stratégie de l'entreprise. En effet, comme le disait Bouquin (2004), l'apprentissage par le groupe est un vecteur de très fort changement permettant aux acteurs de percevoir les facteurs de blocage éventuels que crée leur comportement. Ainsi, nos résultats confirment les travaux antérieurs de Gautier (2002) et de Tani (1995) qui ont également souligné l'existence d'une interactivité horizontale des systèmes de contrôle.

En plus de l'interactivité verticale et transversale, nous avons pu constater une autre forme d'échanges qui a aussi un impact sur la stratégie environnementale de l'entreprise. Il s'agit de l'interactivité externe, c'est-à-dire les discussions que les entreprises entreprennent avec leurs parties prenantes externes autour de leurs performances environnementales. Ce concept a largement été évoqué dans les paragraphes précédents. Nous rappelons simplement ici que le dialogue instauré avec les parties prenantes externes jugées importantes<sup>89</sup> par les dirigeants leur permet d'interagir avec elles et de puiser dans cette interaction de nouvelles idées qui viendront enrichir leur stratégie. L'apprentissage organisationnel ne se limite pas aux

---

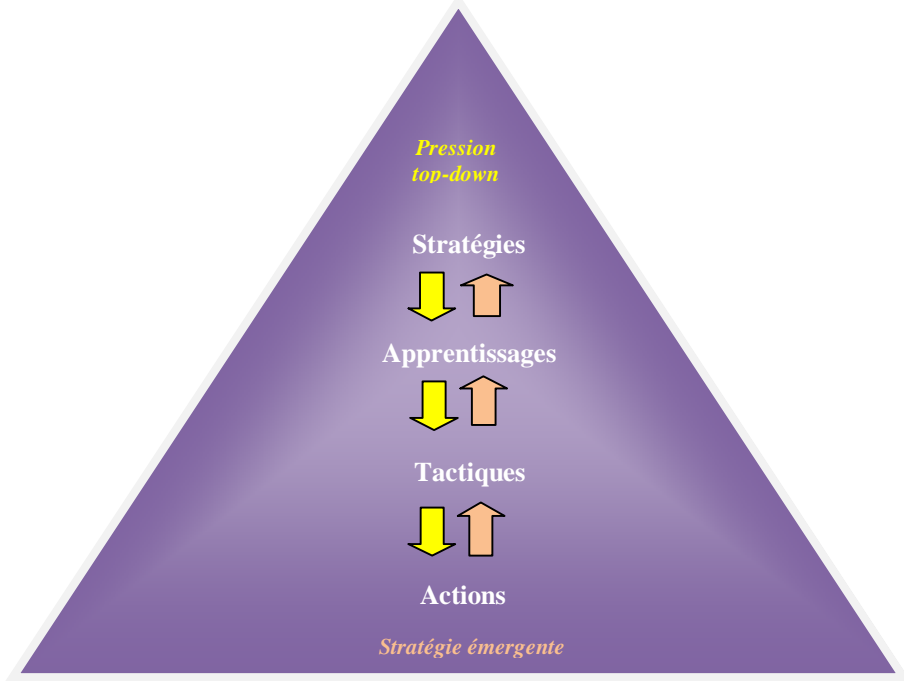
<sup>89</sup> Au niveau pragmatique et instrumental, il est illusoire d'envisager une prise en compte exhaustive de l'ensemble des parties prenantes (dites représentées), car la rationalité des dirigeants est limitée par l'urgence des problèmes, les pressions et par les systèmes d'information dont ils 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).



frontières de l'entreprise comme semble le montrer Simons (1995a), il peut se nourrir également des pratiques externes, en écoutant les parties prenantes externes, ou parfois par mimétisme en copiant les idées d'autres organisations.

En définitive, notre étude multi-sites met en évidence trois formes d'interactivité : l'interactivité verticale (entre dirigeants et subordonnés), l'interactivité horizontale (entre membres du réseau vert et entre dirigeants des différentes fonctions) et l'interactivité externe (entre dirigeants et parties prenantes externes). Les deux premières formes d'interactivité constituent l'interactivité interne, car elle se produit entre les membres de l'entreprise. Ces différentes formes d'interactivité sont représentées par la figure ci-après :

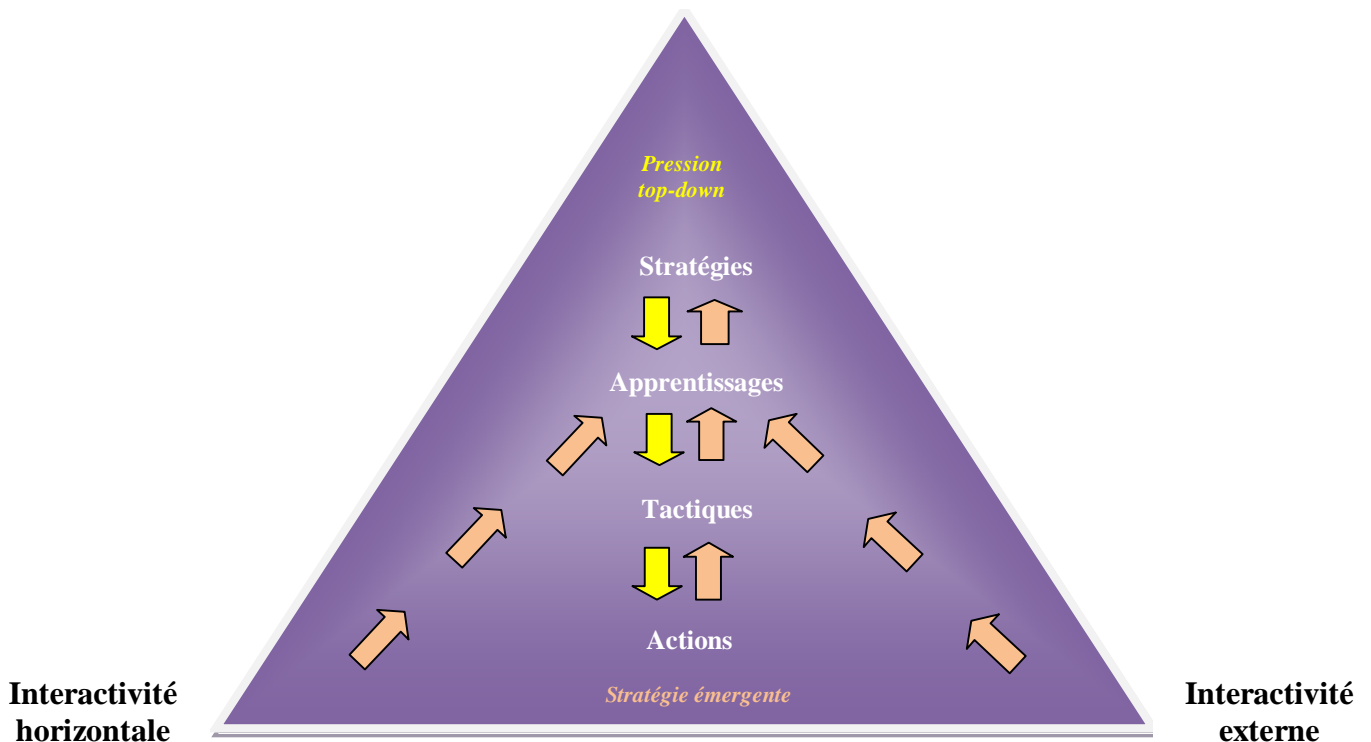
**Figure 31 : Apport théorique au modèle de Simons (1995a, 2000) : les trois dimensions du concept d'interactivité**



*L'interactivité verticale adaptée de Simons (1995a, p. 99 ; 2000, p. 219)*



**Interactivité  
verticale**



**Interactivité  
horizontale**

**Interactivité  
externe**

*L'interactivité verticale, horizontale et externe*

## Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons souhaité montrer comment le SME est utilisé dans les entreprises françaises pour décliner leurs stratégies environnementales. Cet objectif a été assimilé à la résolution d'un *puzzle* constitué de divers fragments qu'il a fallu rassembler pour obtenir un modèle compréhensible. Ces différents fragments sont les résultats d'une étude de cas multi-sites que nous avons réalisé sur dix entreprises françaises proactives dans le domaine environnemental. Pour résoudre notre *puzzle*, trois étapes principales ont jalonné notre processus de réflexion.

Dans un premier temps, nous avons mis en évidence les raisons à l'origine de l'adoption du SME. Nous avons vu que les entreprises ont adopté le SME essentiellement pour répondre aux pressions institutionnelles et renforcer leur légitimité sociale auprès de diverses parties prenantes (clients, dirigeants, riverains, pouvoirs publics, associations professionnelles, médias). Les pressions exercées par ces parties prenantes sont principalement de nature coercitive et, dans une moindre mesure, normative et mimétique. Ce résultat est conforme à la littérature néo-institutionnelle des organisations (DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Scott, 2001 ; Huault, 2002, 2004 ; Rouleau, 2007, etc.) et les travaux néo-institutionnalistes dans le domaine écologique (Hoffman, 1999 ; Boiral, 2004, 2006a,b ; 2007a,b ; Reverdy, 2005 ; Philippe, 2006, etc.) qui expliquent que les pressions institutionnelles conduisent les entreprises à adopter des structures rationnelles qui visent à assurer leur légitimité externe. D'autres raisons sont avancées pour justifier la mise en place du SME, telles que l'amélioration des performances environnementales, la sensibilisation des membres de l'entreprise. Mais toutes ces raisons contribuent, d'une certaine manière, au but ultime de l'entreprise qui est de légitimer ses activités et de garantir sa survie à long terme. La légitimité sociale étant le but recherché, la question maintenant est de savoir comment l'entreprise va s'y prendre pour atteindre cet objectif en utilisant son SME. Autrement dit, comment le SME va permettre à l'entreprise de décliner sa stratégie environnementale pour assurer sa légitimité sociale. Cette interrogation, nous amène au second aspect de notre réflexion.

Dans un deuxième temps, nous avons examiné le contenu du SME et mis en lumière les quatre pièces indispensables à la résolution de notre *puzzle* qui est, rappelons-le, de montrer comment le SME sert à décliner la stratégie environnementale d'une entreprise. En mobilisant

le cadre théorique de Simons (1995a) sur les leviers de contrôle de la stratégie, nous avons interprété le rôle des quatre pièces du *puzzle* : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif. Les deux premières pièces permettent de délimiter le domaine d'application des stratégies environnementales en diffusant les messages stratégiques et en orientant les comportements organisationnels vers la réalisation des stratégies environnementales. Puis nous avons analysé les deux dernières pièces du *puzzle*, en l'occurrence les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif, qui permettent aux dirigeants de piloter leurs stratégies environnementales. Nous avons vu que les systèmes de contrôle environnemental diagnostique (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux, le *reporting* environnemental) servent au pilotage « automatique » des performances environnementales, c'est-à-dire qu'ils ne nécessitent pas l'intervention des dirigeants dans leur fonctionnement. Tandis que les systèmes de contrôle environnemental interactif (les tableaux de bord verts) sont utilisés pour un pilotage « manuel » des performances. Ces systèmes de contrôle permettent aux dirigeants de gérer leurs incertitudes stratégiques (les risques d'accidents, l'évolution des réglementations environnementales et de la demande verte) et de s'impliquer personnellement et régulièrement dans la gestion environnementale de l'entreprise. Les quatre pièces du *puzzle* étant mise en évidence, il reste à savoir comment les rapprocher pour reconstituer notre *puzzle*. En d'autres termes, comment lier ces systèmes de contrôle pour obtenir un modèle explicatif du SME dans la déclinaison des stratégies environnementale. Ce dernier point nous conduit à la troisième étape de notre réflexion.

Dans un dernier temps, nous avons proposé un modèle (*cf.* Figure 25) qui s'inspire, en partie, du processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000) selon lequel, les idéaux sont déclinés en discours puis en techniques de contrôle. Dans ce modèle, les idéaux verts qui sous-tendent la stratégie environnementale de l'entreprise sont déclinés en discours environnementaux (systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, règles et procédures environnementales) puis en techniques de contrôle environnemental (systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif) qui permettent ensuite d'acquérir la légitimité sociale. Mais l'articulation des idéaux verts en discours environnementaux puis en

techniques de contrôle environnemental s'opère grâce à deux mécanismes que nous avons mis en évidence : le mécanisme d'interactivité interne et le mécanisme d'interactivité externe.

L'interactivité externe représente le dialogue que les dirigeants instaurent avec leurs parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise. Cette interactivité externe intervient au début et en fin de processus de déclinaison. Au début de processus, elle permet aux dirigeants d'intégrer les idéaux verts de la société (attentes de la société en matière de responsabilité environnementale) et d'associer les parties prenantes externes à la délimitation du domaine d'action de leur stratégie environnementale. On comprend mieux ainsi comment s'opère le début de la phase d'objectivation. Ensuite, ces idéaux verts sont véhiculés dans l'entreprise par le biais des discours environnementaux puis dans les techniques de contrôle environnemental. A la fin du processus de déclinaison de la stratégie, l'interactivité externe permet de communiquer aux parties prenantes les performances environnementales de l'entreprise. Le fait de rendre compte aux parties prenantes montre la capacité d'écoute de l'entreprise et cela contribue à renforcer sa légitimité sociale.

L'interactivité interne se manifeste à l'intérieur de l'entreprise et se présente sous deux formes : l'interactivité horizontale (entre les différentes fonctions de l'entreprise et au sein du réseau vert) et l'interactivité verticale (entre les dirigeants et leurs subordonnés). Cette interactivité interne intervient pendant le processus de déclinaison de la stratégie et permet aux acteurs d'intérioriser les idéaux véhiculés par les techniques de contrôle environnemental. Cependant, l'intériorisation des idéaux dépend du type de techniques de contrôle. En effet, les systèmes de contrôle environnemental interactif favorisent une subjectivation plus rapide, car les discussions fréquentes permettent aux acteurs d'intérioriser directement les idéaux verts. Tandis qu'avec les systèmes de contrôle environnemental diagnostique, cette subjectivation est progressive car ces systèmes de contrôle nécessitent peu de contacts humains, donc l'intériorisation se fait au fur à mesure de l'utilisation des systèmes de contrôle. Par ailleurs, les systèmes de contrôle environnemental interactif peuvent engendrer de nouvelles idées qui amènent les dirigeants à remettre en cause leurs discours environnementaux, voire même les idéaux qui sous-tendent la stratégie environnementale initiale. Ainsi, les techniques de contrôle interactif peuvent avoir une influence sur la phase d'objectivation.

Ce chapitre se termine enfin par une discussion qui montre que les mécanismes d'interactivité externe et interne enrichissent le cadre théorique de Hasselblad et Kallinikos (2000) en

précisant concrètement comment s'opère les phases d'objectivation (*i.e.* l'articulation des idéaux-discours-techniques) et de subjectivation (l'intériorisation des idéaux par les acteurs à travers les techniques de contrôle). Cette discussion met aussi en évidence l'apport théorique de notre recherche au concept d'interactivité de Simons (1995a). En effet, à travers les mécanismes d'interactivité externe et interne, cette recherche montre que le concept d'interactivité ne revêt pas seulement d'un caractère vertical (communications verticales entre les dirigeants et leurs subordonnés), mais qu'il s'agit en fait d'un concept tridimensionnel (vertical, horizontal et externe). En définitive, ces deux mécanismes d'interactivité viennent combler les brèches de la première face de notre *puzzle*.

Nous allons à présent aborder la seconde face du *puzzle* de notre recherche, qui aura pour but d'expliquer comment le SME peut contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

*Partie 2 - L'utilisation du système de management environnemental  
dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales.  
Un puzzle à double face*

# Chapitre 5 - Le SME comme source d'apprentissage organisationnel et d'émergence de nouvelles stratégies environnementales : la deuxième face du puzzle

## Introduction

Par analogie au *puzzle*, l'objectif de cette recherche a été comparé à la résolution d'un *puzzle* à double face. Dans le chapitre précédent, nous avons reconstitué la première face de ce *puzzle* en montrant comment le système de management environnemental (SME) est utilisé dans la déclinaison des stratégies environnementales. Pour ce faire, nous avons mis en évidence les quatre pièces du *puzzle* : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental interactif, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique. Nous allons à présent nous intéresser à la deuxième face de notre *puzzle* qui consiste à expliquer comment le SME contribue à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

Les pièces indispensables à la résolution de ce nouveau *puzzle* sont les systèmes de contrôle environnemental interactif et diagnostique. Dans le premier *puzzle*, nous avons vu que ces pièces servaient au déploiement des stratégies environnementales. Cependant, l'usage de ces systèmes de contrôle ne se limite pas à la mise en œuvre des stratégies délibérées, ils peuvent contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies. En effet, Simons (1995a, 2000) montre que, loin d'être de simples instruments de mise en œuvre, les systèmes de contrôle de manière générale participent à l'élaboration et orientent la conception de la stratégie. Ils sont des points de rencontre entre la stratégie et l'action. Ils influencent en retour la stratégie selon un processus continu (Dambrin et Löning, 2008).

Dans ce processus, deux mécanismes essentiels concourent à l'émergence de la stratégie. Pour Simons (1990, 1991, 1995a), ce sont les systèmes de contrôle interactif qui activent le processus d'apprentissage organisationnel qui, à son tour, contribue à l'émergence d'une nouvelle stratégie. L'apprentissage généré dans ce cas est ce qui est convenu d'appeler un « apprentissage en double boucle » (Argyris et Schön, 1978, 2002). Selon Simons, les systèmes de contrôle diagnostique ne favoriseraient pas de tels apprentissages, ceux-ci se limiteraient à des apprentissages de niveau inférieur, c'est-à-dire des « apprentissages en simple boucle » (ibid.).



Mais nous verrons, dans ce chapitre, que les systèmes de contrôle diagnostique peuvent également stimuler des « apprentissages en double boucle » et provoquer l'émergence de nouvelles stratégies. Pour ce faire, ce sont les résultats de l'étude de cas intra-site réalisée sur l'entreprise PRESTA qui seront exploités. Ces résultats vont montrer comment les systèmes de contrôle environnemental interactif et diagnostique du SME peuvent être sources d'apprentissage organisationnel et quels types d'apprentissages ils peuvent générer.

Dans les sections suivantes, nous présenterons dans un premier temps l'entreprise PRESTA en mettant en évidence les obstacles qu'elle a rencontrés lors de l'implantation de son SME et les leviers qu'elle a utilisés pour réussir ce changement organisationnel (section 1). Puis, nous nous intéresserons plus particulièrement aux systèmes de contrôle environnemental constituant le SME. Nous examinerons les processus par lesquels les systèmes de contrôle environnemental, favorisent l'apprentissage organisationnel. Et nous préciserons les niveaux d'apprentissages (apprentissage en simple ou en double boucle) induits par ces systèmes de contrôle (section 2). Et enfin, dans la dernière section, nous discuterons les résultats obtenus à l'aune du modèle théorique de Simons sur l'apprentissage organisationnel ; nous mettrons ainsi en évidence les limites de ce modèle et nous proposerons une nouvelle typologie des relations systèmes de contrôle/apprentissages organisationnels (section 3).

## Section 1 : Le cas PRESTA, la conduite d'un changement organisationnel initié par le SME

Plusieurs auteurs (Lorino, 1996, Moisdon, 1997, David, 1998, Reverdy, 2005b) s'accordent à dire que le changement organisationnel ne peut se passer de la mise en place de nouveaux instruments de gestion. Le cas PRESTA constitue un cas exemplaire pour analyser la conduite d'un changement organisationnel suite à l'implantation du système de management environnemental (SME). En effet, le SME fournit l'opportunité de construire des dispositifs de gestion et d'engager une dynamique d'apprentissage entre le service environnement et les autres services de l'entreprise (Reverdy, 2005b). Mais des résistances au changement peuvent apparaître et entraver le processus d'apprentissage organisationnel. Néanmoins, la combinaison de différents leviers peut favoriser la réussite de ce changement, c'est notamment ce que nous allons voir à partir du cas PRESTA qui constitue, selon nous, un exemple de conduite de changement réussi. Avant d'aborder les obstacles et les leviers de l'apprentissage organisationnel chez PRESTA, nous allons présenter brièvement cette entreprise.

### I. A la découverte de l'entreprise PRESTA : historique, activités, structure organisationnelle

L'entreprise PRESTA est née de la collaboration de différents partenaires économiques et politiques qui ont décidé de créer un centre de ressources et de développement dédié à l'environnement industriel dans le sud de la France. Depuis sa création en 1995, ce centre a connu de nombreux bouleversements. Ses activités ont nettement évolué par leur diversité et par leur envergure suprarégionale, en effet, elles s'étendent aujourd'hui au niveau national, voire international. En 2004, les statuts de l'entreprise ont été modifiés pour lui donner une nouvelle impulsion et lui permettre de se développer comme une véritable entreprise de technologie.

Aujourd'hui, l'entreprise PRESTA est une organisation prestataire de service, spécialisée sur les thèmes de l'environnement et de la maîtrise des risques, dont le statut juridique est une association soumise à la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901<sup>90</sup>. Bien qu'il s'agisse d'une association à but

---

<sup>90</sup> Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 sur le site : <http://www.legifrance.gouv.fr/>

non lucratif, cette entreprise fonctionne désormais comme une entreprise privée. En effet, la culture d'entreprise tend à évoluer d'une « culture de service public » vers une « culture de la performance » dans laquelle la rentabilité financière occupe maintenant une place importante. En effet, elle fonctionne aujourd'hui comme une PME en essayant de rentabiliser son patrimoine (équipements, bâtiments, etc.), de diversifier ses activités et sa clientèle (industriels, entreprises, collectivités, agriculteurs, etc.) pour engendrer des bénéfices économiques importants. Depuis sa création, l'effectif de l'entreprise est passé de 2 à 24 salariés avec un chiffre d'affaires de plus de 1,7 million d'euros en 2007. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est en constante augmentation : il a pris une hausse de 45% sur la période de 2004 à 2007. Il est principalement constitué des recettes issues des prestations fournies à une clientèle privée et publique, auxquelles se rajoutent accessoirement des aides publiques et les cotisations de ses membres. Nous allons à présent spécifier les activités de cette entreprise.

L'entreprise PRESTA est une entreprise du secteur de l'environnement dont les activités peuvent être qualifiées d'éco-activités selon la définition du ministère de l'Ecologie et du Développement durable : « les éco-activités sont les activités qui produisent des biens et services destinés à mesurer, prévenir, limiter ou corriger les dommages environnementaux à l'eau, l'air et le sol et les problèmes relatifs aux déchets, aux bruits et aux écosystèmes. Elles incluent les technologies propres, les produits et services qui réduisent les risques environnementaux et minimisent la pollution et l'utilisation des ressources. » (Observatoire des PME, 2003, p. 81). Cette entreprise se situe sur un marché de niche, contrairement à la majorité de ses concurrents (notamment les PME du secteur de l'environnement), dont l'activité se résume à fournir des conseils pour optimiser la gestion environnementale des entreprises dans des domaines classiques tels que l'épuration des eaux usées, le traitement des déchets, la distribution et la récupération de l'eau. En effet, cette entreprise propose à ses clients, en plus des conseils d'optimisation de la gestion environnementale, des services innovants grâce aux expérimentations qu'elle réalise sur de nouvelles technologies correctives : des procédés de dépollution tels que l'oxydation supercritique ou la phyto-dépollution qui permettent de transformer les déchets ou les matières polluées en source de richesse. Grâce à ses expérimentations, l'entreprise PRESTA se différencie aussi des grandes entreprises qui sont *leaders* sur le marché classique de l'environnement dans les domaines de l'eau et de la gestion des déchets.

Les activités de l'entreprise<sup>91</sup> peuvent être regroupées en deux grandes catégories : une activité de conseils auprès de différents acteurs économiques et une activité innovante d'expérimentations réalisée sur des plateaux techniques par une équipe de spécialistes dans différents domaines de l'environnement.

Dans la première catégorie, l'activité de conseils en environnement et maîtrise des risques porte sur de l'assistance juridique et technique, la formation et les animations sur le thème de l'environnement industriel et des risques, et sur des projets spécifiques dans le cadre d'actions collectives. L'entreprise dispose d'une équipe de trois juristes qui propose deux types de services dans le domaine de la réglementation environnementale et sécuritaire. D'abord, elle diffuse tous les deux mois à ses adhérents un bulletin de veille juridique consultable sur Internet et qui permet à ces derniers d'être informés rapidement sur les grandes évolutions législatives en matière d'environnement et de sécurité. Ensuite, elle propose une veille réglementaire personnalisée pour transmettre les différentes réglementations applicables aux entreprises concernées, afin que celles-ci soient en conformité avec la législation.

En dehors de cette activité juridique, l'entreprise PRESTA apporte aussi une assistance technique personnalisée aux entreprises ou collectivités locales qui sont confrontées à des problèmes environnementaux ou de sécurité et qui nécessitent une évolution technologique telles qu'une modification du processus de production. Cette assistance personnalisée se présente sous deux formes : un conseil « minute » technologique réservé aux adhérents qui est une prestation fournie en moins de quatre heures pour résoudre un problème technique spécifique ; et un suivi technique de longue durée qui consiste à accompagner une entreprise, par exemple, dans une démarche d'évaluation de la pollution ou de la mise en place d'une technologie moins polluante, etc.

Par ailleurs, l'entreprise propose des formations sur divers domaines d'expertise (le traitement des eaux, la production d'huile végétale pure, de biocombustibles, la gestion des déchets, etc.), des animations, des débats ou des colloques sur le thème de l'environnement industriel et des risques (l'animation d'un atelier de réflexion prospective national sur les écotecnologies, l'organisation d'une journée de sensibilisation sur les sols pollués, etc.) et

---

<sup>91</sup> Sources sur les activités de l'entreprise : les rapports d'activité 2005, 2006 et les entretiens avec le directeur et l'animatrice SME.

des animations scolaires en collaboration avec les collectivités locales (p.ex. l'animation sur le compostage individuel).

Elle met aussi à la disposition du public (mais sur rendez-vous) un centre de documentation technique et juridique consultable dans ses locaux afin de sensibiliser la société civile de manière générale. Enfin, elle participe à des actions collectives en collaboration avec des organismes publics (l'ADEME, les chambres de commerce et d'industrie, etc.) et des organisations européennes (création de réseaux européens pour échanger les bonnes pratiques sur différents thèmes du développement durable).

Pour réaliser ses activités innovantes, l'entreprise PRESTA dispose d'une équipe d'ingénieurs et de techniciens qui réalise sur des plateaux techniques, des expérimentations, la validation de nouvelles technologies environnementales ou des formations à de nouveaux procédés. En 2005, l'entreprise disposait de trois plateaux techniques traitant de problématiques différentes : un site industriel sur lequel sont implantés des pilotes pour réaliser des expérimentations sur le traitement des sols et sur l'oxydation supercritique<sup>92</sup> ; une station d'épuration mise à la disposition de l'entreprise par une Communauté d'agglomération pour effectuer des analyses sur les traitements des pollutions atmosphériques, aqueuses et des surfaces ; et une station expérimentale agro-alimentaire pour expérimenter la méthanisation et le compostage, apporter des solutions innovantes en termes de traitement des déchets de l'agriculture, valoriser la biomasse et mesurer les impacts de pollutions sur les plantes. En 2007, l'entreprise ne possède plus qu'un seul site où toutes les expérimentations sont réalisées : elle dispose d'un halle de 300 m<sup>2</sup> sur le site de la station d'épuration de la Communauté d'agglomération dans laquelle elle est située. Ces équipes d'ingénieurs et de techniciens d'expérimentation sont aussi amenées à travailler sur des sites industriels classés SEVESO.

Sur le plan organisationnel, l'entreprise est gouvernée par une assemblée générale et un conseil d'administration. L'assemblée générale comprend tous les membres de l'association qui sont regroupés en cinq collèges : collège des collectivités publiques, collège de la communauté scientifique et technique, collège des organismes économiques et entreprises,

---

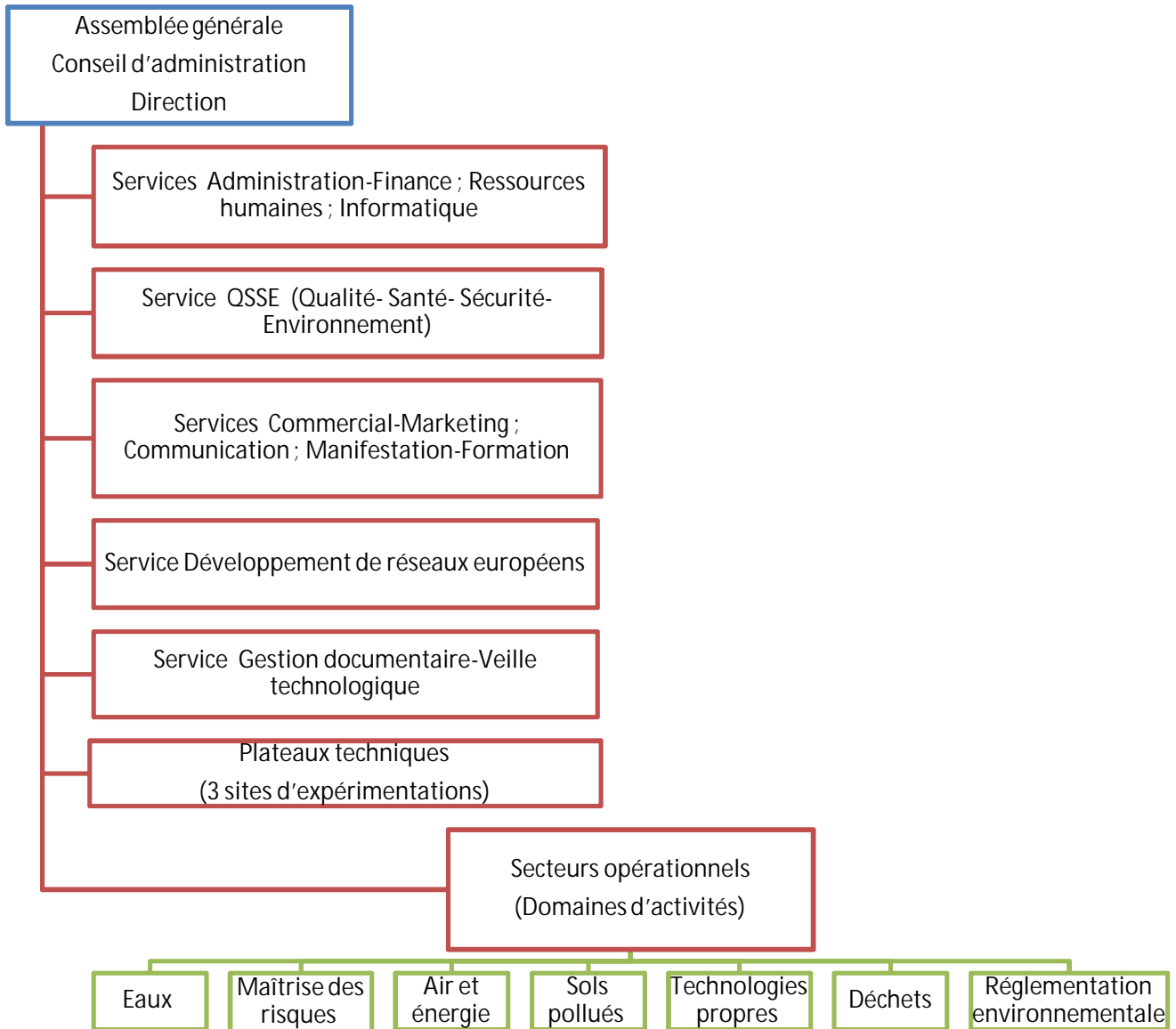
<sup>92</sup> Il s'agit d'une technologie émergente de traitement des eaux polluées qui consiste à combiner un combustible et un carburant en vue d'éliminer la matière organique polluante de l'eau, et donc de recycler l'eau.

collège des membres d'honneur, collège des personnalités qualifiées<sup>93</sup>. Les missions de l'assemblée générale consistent, entre autres, à statuer sur les rapports du conseil d'administration (concernant la gestion, les activités et la situation financière et morale de l'entreprise) et les comptes annuels de l'exercice clos, à voter le budget de l'exercice suivant, le montant des cotisations, à statuer sur toutes modifications des statuts en assemblée extraordinaire, etc. L'entreprise est aussi gérée par un conseil d'administration dont les membres (20 à 30 personnes) sont désignés par l'assemblée générale sur proposition de chaque collège (sauf le collège des membres d'honneur, dont les membres sont invités à titre consultatif lors des conseils). Dans son fonctionnement, le conseil d'administration choisi parmi les candidats un président (qui est aussi président de l'assemblée générale), un vice-président, un secrétaire et un trésorier pour constituer le bureau. Les fonctions du conseil sont, notamment, de définir les objectifs de l'entreprise et les moyens de les atteindre, de prendre toutes les décisions relatives à la gestion du patrimoine, d'arrêter le budget et les comptes annuels de l'entreprise. Les salariés de l'entreprise peuvent être appelés par le président du conseil à assister, avec voix consultative, aux séances du conseil et aux assemblées générales. En plus du bureau, un directeur est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président. Le directeur a pour mission d'animer, promouvoir et développer l'entreprise dans le cadre des directives et des lignes d'actions générales arrêtées par le conseil. Il rend compte de son activité lors des séances du conseil. L'organigramme de l'entreprise fin 2005 est représenté par la figure suivante :

---

<sup>93</sup> Les personnalités qualifiées sont désignées par le conseil d'administration du fait de leur distinction, de leur reconnaissance dans leur domaine, et/ou de leur statut de membre de l'association de longue date. Sont considérés comme membres d'honneur par le conseil d'administration, les membres qui rendent ou ont rendu des services significatifs à l'association, qui se sont investis dans son développement et/ou qui y contribuent encore.

**Figure 32 : Organigramme de l'entreprise PRESTA**



L'entreprise PRESTA étant une entreprise du secteur de l'éco-activités, elle considère qu'elle doit donner l'exemple en montrant à ses parties prenantes (clients, pouvoirs publics, etc.) qu'elle respecte les idéaux verts de la société. C'est l'une des raisons pour lesquelles, les dirigeants ont mis en place un système de management environnemental qui a été certifié ISO 14001 en 2002. Aujourd'hui, le management environnemental s'organise en service fonctionnel en parallèle du reste de la structure de l'entreprise. Il repose sur un service QSSE (qualité, santé, sécurité et environnement) rattaché directement à la direction et composé de trois membres : le responsable QSSE (qui est en fait le directeur adjoint de l'entreprise), l'animatrice qualité et l'animatrice SME (qui s'occupe aussi des aspects santé et sécurité).

Cette organisation favorise une indépendance du contrôle environnemental, une autonomie par rapport au service administratif et financier et une remontée rapide et fiable des informations à la direction puisque le directeur adjoint fait partie du service QSSE. Le fait que le directeur adjoint soit responsable du service QSSE montre que l'environnement est un axe stratégique et donne un signal fort au reste de l'entreprise. Par contre, cette organisation pourrait faire penser que le contrôle environnemental est bureaucraté et détaché du terrain. Mais en réalité, il ne se limite pas qu'au service QSSE, il s'étend à tous les niveaux de l'organisation, c'est un contrôle transversal. C'est ce que nous explique le directeur de l'entreprise :

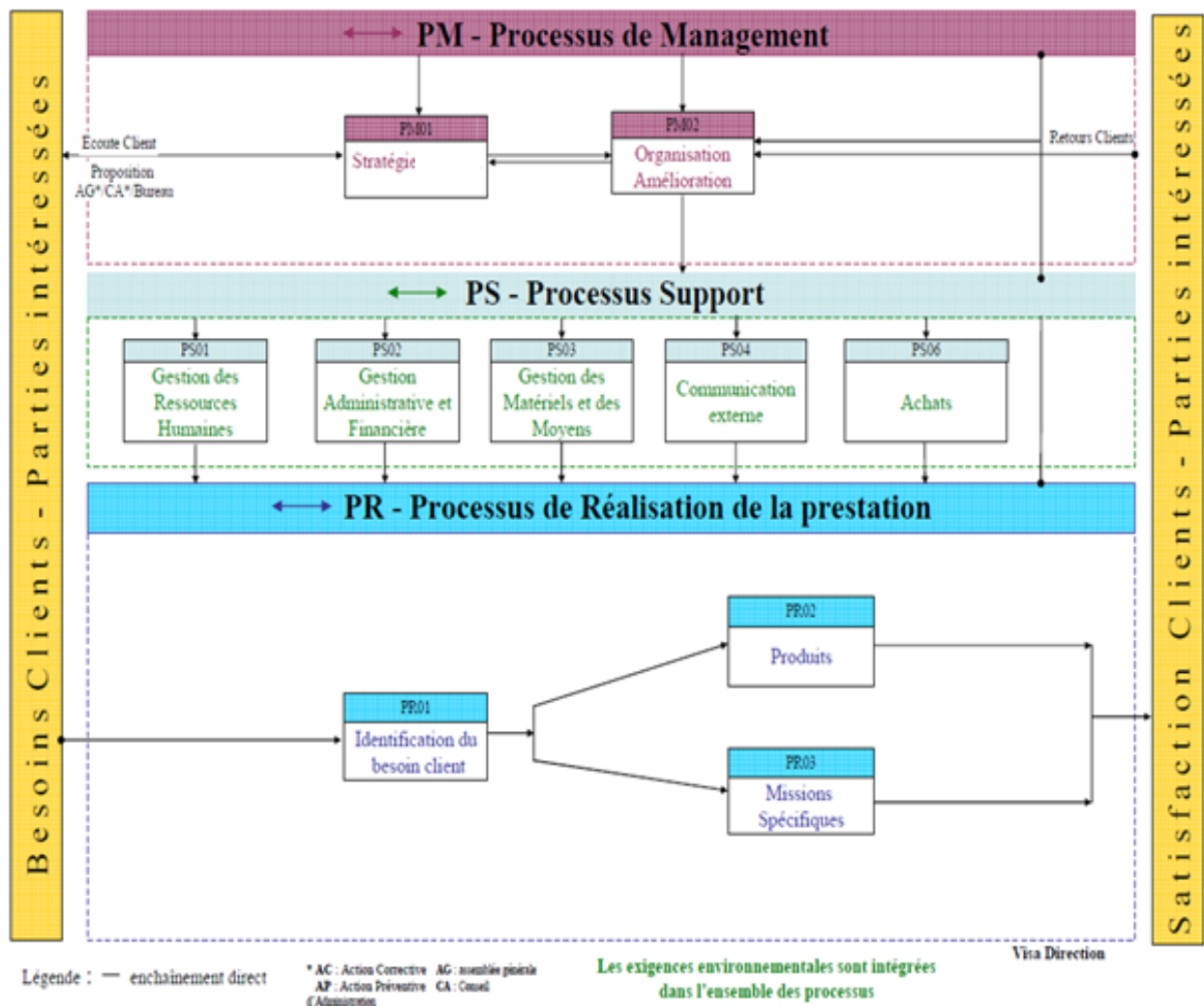
« L'environnement doit être intégré à la stratégie globale de l'entreprise. Il ne doit pas avoir de séparation. L'environnement se décline dans les autres processus : par exemple dans les achats, on va demander à nos sous-traitants d'être plus « verts », dans la gestion des moyens et matériels... Il faut prendre en compte l'environnement partout. » Directeur.

En effet, selon notre analyse du manuel de management QSSE de l'entreprise, on retrouve les exigences environnementales dans tous les processus de l'organisation (les 2 processus de management, les 5 processus support et les 3 processus de réalisation) (*cf.* Figure 33). Dans les processus de management, la stratégie de l'entreprise affiche clairement ses ambitions en matière d'environnement, et plus généralement dans le domaine du développement durable. Au niveau des processus de support, le plan de formation intègre des formations environnementales telles que la gestion des déchets dangereux, la maîtrise du risque chimique sur les plateaux techniques, etc. Le service administratif et financier réalise des économies financières grâce à une meilleure gestion du papier, des cartouches d'encre, etc. Le programme de communication inclut aussi la communication environnementale sur les



actions et les performances environnementales de l'entreprise. La fonction achat est également concernée par l'environnement, car des achats verts sont réalisés, c'est-à-dire des achats de crayons rechargeables, de papiers recyclés, etc. Enfin, les processus de réalisation des prestations intègrent systématiquement les problématiques environnementales puisque les activités de l'entreprise sont axées sur l'environnement.

**Figure 33 : Cartographie des processus de PRESTA**



D'autres exemples montrent l'engagement concret de l'entreprise en faveur de la protection de l'environnement. Il s'agit notamment de la gestion du papier, la gestion des déchets et la mise en place des modes de déplacement alternatifs. Tous les employés et les dirigeants participent à la gestion du papier. En effet depuis plus de trois ans, ils ne disposent plus de corbeilles à papier dans les bureaux pour éviter le gaspillage. Des économies d'impressions

sont réalisées lorsqu'ils impriment en mode « brouillon », « noir et blanc », « recto/verso » ou encore en « mode livret », précédée d'une relecture systématique avant tout lancement d'impression. La gestion des déchets suit des procédures environnementales strictes telles que le tri sélectif, la récupération des piles et des cartouches d'encre, ou encore la gestion spécifique des déchets industriels et agricoles générés par les plateaux techniques. Concernant le changement climatique, l'entreprise propose des modes alternatifs de déplacement (covoiturage, déplacement à vélo, transports en commun, etc.). L'entreprise dispose d'un vélo d'entreprise pour les déplacements urbains, utilisés autant par les salariés que par les dirigeants. Pour inciter les membres de l'entreprise à opter pour les différents modes de transport alternatif, un tableau de suivi du transport est affiché à l'entrée des bureaux sur lequel, chaque employé doit cocher les moyens de transport utilisés au cours du mois. L'entreprise développe aussi le télétravail pour limiter les déplacements.

En résumé, toutes ces actions montrent qu'aujourd'hui l'environnement est bien intégré dans la culture de l'entreprise. Mais cela n'a pas toujours été le cas. En effet, les dirigeants ont du faire face à des obstacles lors de l'implantation du SME. Et c'est ce que nous allons voir dans le paragraphe suivant.

## II. L'implantation du SME : obstacles et leviers d'un apprentissage organisationnel

L'implantation du SME dans l'entreprise PRESTA ne s'est pas faite sans heurts. La principale difficulté évoquée par les dirigeants fut la remise en cause de la culture de l'entreprise. Au départ, cette culture était fortement influencée par les « valeurs du service public » puisque l'entreprise a été créée grâce aux fonds publics et à l'action des collectivités territoriales de la région dans laquelle elle est située. Au démarrage de l'activité de l'entreprise en 1996, le chiffre d'affaires était principalement constitué de recettes issues des missions de service public (animation, formation, veille technologique) soit 360 000 euros contre 30 000 euros de recettes privées. Compte tenu des ambitions des dirigeants et du souhait des fondateurs de faire de l'entreprise un véritable centre technologique à envergure suprarégionale qui s'autofinance, les dirigeants ont décidé d'augmenter les prestations fournies aux clients privés et de devenir moins dépendants des subventions publiques. Pour cela, ils ont mis en place un système de management capable de modifier la structure de l'entreprise afin que celle-ci puisse répondre aux exigences des clients. C'est ainsi que furent adoptées la norme ISO 9001

pour la qualité, puis la norme ISO 14001 pour l'environnement. Aujourd'hui, le système de management est un système intégré (SMQE)<sup>94</sup>.

« Je vais vous faire l'historique de notre SMQE. On a décidé d'aller vers une certification qualité dans un but stratégique ; c'était une volonté de passer du statut d'association qui fonctionnait avec des fonds publics, comme toutes les associations à leur début, vers une structure qui pouvait s'autofinancer. Il nous a semblé que c'était un bon exercice d'aller vers des systèmes de management parce que ça nous obligeait à nous poser des questions : Qui sont nos clients ? Quels sont nos produits ? Comment on mesure la satisfaction ? Etc. Donc, on est parti vers la certification ISO 9001. Comme notre métier, c'est quand même l'environnement, on a aussi décidé d'aller vers la certification ISO 14001 sachant qu'à l'époque notre activité ne se résumait qu'à de l'activité intellectuelle. Donc, au début de la démarche, c'est-à-dire en 2000, il s'agissait pour nous de gérer des ramettes de papiers et des capuchons de stylos. Donc, c'était plus un effet d'image tandis qu'aujourd'hui avec le plateau technique, on a des choses beaucoup plus concrètes. » Directeur adjoint.

« L'évolution de [PRESTA] s'inscrit également dans le respect des vœux des financeurs de départ (...) qui avaient souhaité que la structure s'autofinance rapidement de manière à ne pas fonctionner uniquement sur les subventions publiques. C'est ainsi que s'est progressivement développé un partenariat contractuel avec des PME mais également des grands comptes. C'est avec une certaine fierté que j'ai vu en particulier nos relations contractuelles avec TOTAL monter en puissance pour atteindre aujourd'hui environ 23% de notre chiffre d'affaires. » Président, Rapport d'activité (2005).

« C'est un changement de cap (...) car on est passé d'une activité principalement de service public, à un service personnalisé pour des clients privés. C'est une approche de travail assez différente avec une mise en concurrence systématique. ». Juriste, Rapport d'activité, 2005.

Mais la mise en œuvre du système de management qualité et environnement (SMQE), selon les normes ISO qui préconisaient des changements dans le fonctionnement de l'entreprise, a suscité des résistances de la part des employés qui étaient habitués à un fonctionnement de service public. En effet, la norme ISO 9001 préconisait une approche systématique de la gestion des processus de l'entreprise de façon à ce qu'elle produise régulièrement des produits qui répondent aux attentes des clients. Cette norme s'appliquait aux processus de l'entreprise, c'est-à-dire au mode de travail et à la façon dont les employés répondaient aux exigences de la clientèle, qui avaient une influence sur la qualité des services. Donc, le but recherché était de satisfaire les clients afin d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et assurer sa pérennité. Avec l'adoption de la norme ISO 9001, la culture de l'entreprise devait changer et s'adapter au fonctionnement d'une entreprise privée à but lucratif. Les salariés devaient donc intégrer la notion de performance dans leur culture. Quant à la norme ISO 14001, elle permettait à l'entreprise de donner l'assurance à ses parties prenantes, notamment à ses clients, qu'un

---

<sup>94</sup> Dans cette thèse, nous employons plus souvent le terme SME à la place du SMQE pour désigner le système de management de l'entreprise, car nous nous intéressons à l'aspect environnemental mais en réalité, il s'agit bien d'un système intégré dans lequel ces deux aspects se complètent. L'environnement est intégré dans tous les processus du management de la qualité.

système de management environnemental était en place et que l'entreprise était en conformité avec les valeurs environnementales qu'elles prônaient aux autres. A cette époque, certains employés, notamment les plus anciens, avaient le sentiment que l'entreprise troquait ses valeurs de « missions publiques » contre la recherche de profits et la quête de légitimité. C'est ainsi que certains firent part de leur mécontentement.

« On est parti sur ce SME, on a créé une cartographie qui était assez "exotique" parce qu'à l'époque [PRESTA] avait un fonctionnement qui se calait sur les objectifs des services de l'état ou des collectivités. Donc, on avait des processus qui s'appelaient "intermédiation", "conseils minutes gratuit", etc. Et puis au fur et à mesure que la structure a évolué vers le fonctionnement d'une entreprise, la cartographie a aussi évolué. Donc, ça a été mon travail lors de mon passage au SMQE de faire évoluer la cartographie des processus vers une cartographie classique d'entreprise privée. Le principe de la norme ISO 9001 est de décortiquer l'activité de l'entreprise en processus sous la forme d'une cartographie et d'agencer les processus entre eux. (...) Dans la dernière étape, il a fallu construire la cartographie des processus, qui est un document présentant le fonctionnement par projet, puisque c'est comme ça qu'on fonctionne maintenant. Là, ça a été le changement à gérer, notamment pour les plus anciens, on faisait passer [PRESTA] d'une association qui aidait les entreprises, à une structure dont les entreprises sont clients. Donc, certains membres du personnel ont eu du mal à mettre en place une relation commerciale, mercantile avec les industriels. On devenait les affreux capitalistes. » Directeur adjoint.

Les employés étaient habitués à travailler dans un « esprit de service public », les problématiques de rentabilité ou de profitabilité ne faisaient pas partie de leur culture. Mais, la situation financière de l'entreprise ne permettait plus de fonctionner ainsi. Il fallait donc changer les habitudes et fonctionner comme une entreprise privée à la recherche d'une certaine rentabilité pour pouvoir subsister. Aujourd'hui, l'entreprise fonctionne comme une société commerciale sauf que sa forme juridique est restée la même :

« On a un statut associatif, on n'est pas une société mais on fonctionne comme telle au niveau stratégique et concernant le quotidien, on a les mêmes contraintes que n'importe quelle entreprise privée, à savoir faire un certain chiffre d'affaires pour pérenniser la structure, on ne fonctionne pas avec les fonds publics comme d'autres associations de l'environnement (comme ça pu être le cas pendant un certain nombre d'années). » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

« Notre fonctionnement correspond plus à une entreprise qu'à une association, association qui ne porte plus que le nom aujourd'hui. » Directeur adjoint.

Par ailleurs, les dirigeants ont dû faire face à la lourdeur bureaucratique due à l'implantation du SMQE dans l'entreprise. En effet, la mise en place du système de management a nécessité la création d'une cartographie des processus et la définition d'un certain nombre de procédures. Dans un but louable de faire progresser la structure, de nombreuses procédures ont été définies, alourdissant ainsi le système. Le SMQE était donc perçu par les employés

comme un système contraignant à faible valeur ajoutée. Au départ, tel qu'il était conçu, le système démotivait les salariés, car il rendait l'organisation plus rigide et plus bureaucratique. Aujourd'hui, il a nettement évolué, la cartographie des processus a été simplifiée et les procédures sont plus claires, plus synthétiques et plus efficaces. Depuis, la simplicité et l'efficacité sont les mots clés du système, c'est ce que nous explique le directeur adjoint de l'entreprise PRESTA :

« Au départ, quand on a mis en place le système, on a essayé de regarder ce qu'on faisait et de coller des processus. A la fin, on a écrit une politique environnementale qui paraphrasait la norme sur certains passages, c'est quelque chose d'assez classique. Et quand on a eu notre première cartographie, on a commencé à la faire vivre. Ce qui était flagrant, et ça c'est aussi assez classique, c'est qu'on voulait tout écrire. Je me souviens qu'on avait des procédures qui faisaient 10 ou 12 pages que plus personne n'osait lire. Et puis, au fur et à mesure que le système murit et que les gens pratiquent, c'est un système qui va en se simplifiant et en se clarifiant. Moi, ça fait trois ans que je travaille au QSSE et je dis aux gens que je veux de la clarté, de l'efficacité et de la cohérence. Il m'est arrivé de relire certaines procédures de l'époque en me disant qu'est-ce qui nous ait passé par la tête d'écrire ça. Aujourd'hui, les procédures sont très graphiques et font maximum 3 ou 4 pages. Et puis, on a compris qu'on pouvait très bien faire de la qualité sans tout écrire. On indique dans les procédures que les éléments essentiels. Mais, pour en avoir parlé avec d'autres gens qui ont eu le même parcours, on passe presque tous par ces étapes là. On a tous eu un premier système qui était absolument pointilleux. Et puis, on arrive à travailler suivant une approche d'abord d'efficacité, dans laquelle, il faut faire les choses à l'envers, faire des choses pas parce que le système le dit, mais faire des actions du système qui sont au service du métier. Il faut que la qualité soit naturelle chez les gens, il ne faut pas remplir un formulaire parce qu'il existe, si le formulaire est là c'est parce qu'il doit servir à quelque chose. Comme le système a été contraignant à un moment donné, les gens étaient démotivés. Quand, il y a eu la passation de service entre Béatrice [la première responsable QE] et moi, j'ai fait une note de service pour remobiliser les gens. Il a fallu clarifier le système, le simplifier, écouter les gens et améliorer le système pour que les gens s'aperçoivent de sa valeur ajoutée. Aujourd'hui, on raisonne sur deux mots clés : la valeur ajoutée (en quoi cet élément du système nous apporte un plus ?) et la gestion du risque (moi, je ne m'occupe plus des processus en tant que tels, mais des zones à risques, c'est-à-dire les interfaces entre les processus). Aujourd'hui, on n'écrit plus tout, certaines choses font parties du savoir faire, du métier des gens. Le but, c'est avoir le juste nécessaire dans les procédures ou le manuel. » Directeur adjoint.

« La cartographie des processus a été revue pour arriver à dix processus : trois processus de réalisation, cinq processus support et deux processus de management » Rapport d'activité (2005).

Nous venons de voir que les obstacles rencontrés lors de l'implantation du SME dans l'entreprise PRESTA sont liés à la culture d'entreprise et à la lourdeur bureaucratique due à la mise en place d'une importante documentation. Ces résultats sont conformes à la littérature. En effet, la culture est souvent perçue dans la littérature comme un « bloqueur d'apprentissage » (Batac et Carassus, 2008 ; Pedon et Schmidt, 2002 ; Schein, 1992) et la

documentation exigée par les normes ISO est généralement jugée excessive. Plusieurs études ont montré que si la documentation apporte certes plus de rigueur et de rationalité, elle se traduit également par plus de bureaucratie (Seddon, 1997 ; Boiral, 2003, 2006a, 2007a). Pour éviter les contraintes bureaucratiques, les employés prennent leur distance par rapport au système de management, ce qui peut se traduire finalement par un découplage entre les prescriptions des normes ISO et les pratiques réelles de l'entreprise (Boiral, 2006a). Dans le cas PRESTA, plusieurs leviers ont été utilisés pour vaincre ces obstacles et faciliter l'apprentissage organisationnel. En effet, les dirigeants ont su accompagner l'implantation du SME par : l'amélioration de la communication interne, l'implication du *leadership*, l'instauration d'un management participatif et le développement des compétences des employés par la formation pour les amener progressivement à changer de culture. Ce sont ces quatre leviers que nous allons aborder à présent.

Pour obtenir l'adhésion des employés au processus d'implantation du SME, les dirigeants ont décidé d'améliorer la communication autour du projet. C'est ainsi que des informations sur la santé financière de l'entreprise ont été communiquées aux employés afin qu'ils se rendent compte de la situation de l'entreprise. Ensuite, pendant la mise en œuvre du système de management, les dirigeants ont utilisé leur tableau de bord vert pour communiquer sur les performances de l'entreprise et montrer ainsi les efforts réalisés par les employés dans les domaines de la qualité et de l'environnement. Plusieurs réunions ont été organisées par les dirigeants afin de discuter et débattre avec les employés des informations contenues dans ce tableau de bord vert. Ce retour d'expérience a permis de motiver les employés et leur adhésion s'est faite progressivement. Ainsi, l'utilisation interactive du tableau de bord vert a favorisé l'apprentissage organisationnel :

« Pour gérer le changement, on a mis en évidence certaines choses auprès des gens. Ça a été beaucoup d'informations, on leur a restitué le contenu du conseil d'administration dont les financeurs publics nous disaient que les fonds de réserve vont en diminuant, qu'il faudrait faire de la prestation, etc. On leur a présenté les chiffres concernant la masse salariale, la part des prestations qui nous permettait encore d'être autonome et qu'il fallait qu'elle augmente. La mutation nous a pris 4 ans. Je considère qu'on aura passé la barrière en fin d'année 2007, il commence à avoir dans la maison des réflexes. Ce qui a abouti cette année, c'est le fait de travailler la communication interne en présentant les résultats en termes d'indicateurs. (...) On a mis en place un tableau de bord, dans lequel on trouve les indicateurs majeurs, pour que les gens puissent avoir un retour sur le travail qu'ils font en termes de qualité et d'environnement. On a aussi un système qui permet de récupérer l'opinion des clients en termes de satisfaction et chaque trimestre, on fait le point. On insiste autant sur les succès que les échecs. On a mis en place un système Extranet pour faciliter le travail, tous nos supports qualité-environnement sont accessibles, ainsi personne ne se sent exclu notamment pour les gens qui travaillent à

l'extérieur et ça aussi un impact fort auprès des clients car on est assez opérationnel. Donc, progressivement les gens ont adhéré. » Directeur adjoint.

Un autre facteur qui a favorisé la mise en place du système fut l'implication des dirigeants. En effet, les dirigeants ont compris qu'ils étaient les éléments moteurs de la mise en œuvre du système et que s'ils n'étaient pas engagés dans le processus, les employés ne suivraient pas. Les salariés ont donc perçu un véritable engagement des dirigeants qui s'est concrétisé dans leurs actions quotidiennes et qui continue aujourd'hui. Ainsi, comme ont pu le montrer Ghoshal et Bartlett (1999), il est nécessaire de débiter l'apprentissage au sommet hiérarchique de l'organisation.

« Je considère que la direction est fortement impliquée de manière concrète et quotidiennement dans la gestion environnementale aussi bien en interne qu'à l'extérieur. La direction applique au quotidien ce qu'elle demande par exemple le directeur utilise le vélo pour venir au travail. La direction s'implique au niveau stratégique, au niveau de la communication, au quotidien... Pour ma part, il y a une réelle implication. » Chargée de communication.

« L'implication de la direction est régulière et assez forte. (...) Pour moi, l'engagement de la direction est complet, les moyens financiers sont mis en œuvre pour le bon fonctionnement du SMQE. Je n'ai pas de doute à ce sujet. Je pense tant que l'entreprise continue comme ça, le SM continuera à vivre, à se développer, à se structurer, je crois que c'est quelque chose qui est bien acquis pour la direction. » Juriste.

« C'est la direction qui fixe et valide les objectifs tous les ans, qui donne les moyens et qui dégage du temps pour les formations. (...) S'ils ne montrent pas l'exemple, s'ils ne sont pas impliqués au quotidien et qu'on demande aux gens de respecter des procédures, de faire des formations, généralement ça ne fonctionne pas bien. Nous, on a une direction qui est très axée sur le développement de l'entreprise qui respecte l'environnement, le développement personnel des gens. C'est [le SME] vraiment un outil concret, ce n'est pas des procédures qu'on ressort à l'approche d'un audit. C'est vraiment ancré dans la culture de l'entreprise. » Animatrice SME.

« Je dirais qu'elle [l'implication de la direction] est satisfaisante et efficace. Elle [la direction] met à notre disposition les moyens pour les actions, elle est à notre écoute au quotidien, on travaille en équipe, etc. » Déléguée du personnel.

« L'implication de la direction, c'est d'appliquer la politique environnementale à l'ensemble des salariés qui est un discours orienté résolument vers le développement durable et donc ça passe par la sensibilisation de tous les employés ; c'est pousser les gens à regrouper un maximum d'informations et faire remonter les informations sur les améliorations qui pourraient être faites à tous niveaux que ce soit. » Responsable plateau technique.

Pour améliorer l'adhésion des employés, les dirigeants ont décidé de les impliquer davantage dans le fonctionnement du SMQE en les faisant participer aux prises de décision et en les responsabilisant dans le fonctionnement du système. Ainsi, plusieurs employés ont été désignés comme chefs de processus conformément à la cartographie des processus. Certains employés ont donc, en plus de leurs missions quotidiennes, la responsabilité d'un processus.

Par exemple, l'une des juristes de l'entreprise est responsable du processus produits. Les dirigeants ont décidé d'adopter un style de management participatif fondé sur des échanges réguliers avec les employés. Ainsi, plusieurs réunions sont organisées au cours de l'année pour discuter avec les salariés (revues de direction, revues de processus, etc.). Une des réunions stratégiques, la revue de direction, permet à certains membres du personnel (pilotes de processus) de participer à la définition des objectifs environnementaux. Ce style de management a vraiment favorisé l'implication des employés, puisque depuis 2005, ils ont pris l'initiative de faire connaître leurs opinions en réalisant eux-mêmes des enquêtes de satisfaction interne.

« Là où ça a commencé à bouger, c'est que les salariés ont pris l'initiative, il y a deux ans, de réaliser une enquête de satisfaction en interne que nous avons approuvée. Et, nous l'avons mis dans le système. Maintenant c'est systématique, chaque année, le délégué du personnel est chargé de cette enquête et nous présente les résultats en décembre à la direction. Ce qui nous permet d'en tenir compte pour la réunion stratégique en début d'année, réunion au cours de laquelle, on pose les bases pour la nouvelle année. Donc, aujourd'hui on a deux enquêtes de satisfaction auprès des clients (en général en fin de projet) et en interne sur tous les aspects. (...) Il est déjà arrivé lors de nos réunions que les salariés nous interrogent sur la stratégie ou les objectifs et qui nous amènent à clarifier ou à modifier nos objectifs. Vous savez, on a un personnel avec un niveau de compétence à Bac+4/5 avec de l'expérience, donc qui a vraiment la capacité de s'exprimer ou de réagir. (...) Je dirais que les objectifs sont décidés de manière partagée avec les opérationnels puisque les pilotes de processus participent à la revue de direction. Certes, tout le personnel n'est pas présent, mais une revue de direction c'est dix personnes. Donc, on n'est pas seul à décider des objectifs avec B. (le directeur), on discute aussi avec les pilotes. Et les pilotes ont eu l'occasion d'en parler avec les autres avant. Je pense que c'est partagé, la direction définit les axes stratégiques et la traduction des axes en objectifs chiffrés se fait avec les pilotes, de plus, on est toujours dans la recherche de l'adhésion du personnel. » Directeur adjoint.

« Les objectifs environnementaux sont décidés de manière partagée entre la direction et certains opérationnels. (...) La définition de ces objectifs, elle se fait entre les responsables du SME et la direction. » Chargée de communication.

Aujourd'hui, certains employés voudraient s'impliquer davantage dans le fonctionnement du SME :

« La direction voudrait responsabiliser chaque opérateur, chaque opérationnel dans le fonctionnement interne du SMQE, mais dans la réalité d'une PME, on a aussi besoin d'un équilibre économique, la réalité du quotidien fait qu'on est très occupé sur des prestations externes. Donc, ce qui fait qu'on a peu de temps à consacrer au fonctionnement interne. C'est difficile d'avoir une vision globale en interne. On aimerait s'impliquer davantage dans la vie interne mais les missions prennent beaucoup de temps (95% du temps est consacré aux besoins des clients). Pour le moment, il y a trois ou quatre auditeurs internes, il faudra peut-être former d'autres employés pour qu'ils s'impliquent davantage dans le fonctionnement interne du SMQE. » Juriste.



Nos résultats montrent, conformément à d'autres recherches (Boiral, 2006 ; Gendron 2004), que l'approche participative favorise la mobilisation des employés dans le processus d'apprentissage. « La mobilisation des employés est un facteur essentiel du fonctionnement du SME, car dans les premiers temps de la mise en pratique, c'est souvent au niveau opérationnel, en changeant de simples pratiques, que l'on peut obtenir une amélioration rapide de la performance environnementale. Par la suite, les suggestions des employés permettront d'identifier des occasions intéressantes et en les consultant, on pourra éviter des investissements inappropriés » (Gendron, 2004, p.126). Pour Boiral (2006b, p. 445), « la promotion d'une démarche de participation et d'écoute est d'autant plus nécessaire que les employés, en particulier les opérateurs de procédés, acquièrent des connaissances tacites du fait de leur proximité physique avec les équipements à l'origine des rejets contaminants. Toujours selon l'auteur, pour être véritablement efficace, le SME suppose une approche participative et une mobilisation aussi large que possibles des employés qui requièrent une démarche de management renouvelé ».

Pour créer l'adhésion à une culture commune, les dirigeants ont organisé des formations pour tous les employés lors de la mise en place du SME. Cette formation concernait aussi tous les nouveaux collaborateurs afin de les sensibiliser aux valeurs de l'entreprise notamment dans le domaine environnemental. Par la formation, les dirigeants ont favorisé l'intériorisation progressive des valeurs de l'entreprise. On retrouve ici les modalités de contrôle par les valeurs de Fiol (1991).

« Au départ, on a fait des formations pour sensibiliser tous les salariés à la norme ISO 14000. » Directeur.

« Dès mon arrivée, j'ai été sensibilisée à la norme ISO 14001. En fait, il y a une procédure d'accueil pour les nouveaux arrivants qui consiste à nous informer des procédures qualités et des aspects environnementaux (présentation des normes ISO entre autres). Cette sensibilisation dure à peu près une heure. » Chargée de communication.

« En 2005, on avait eu un turnover de 50% assez important, donc on a fait appel à un consultant externe pour effectuer une formation pour les nouveaux arrivés. » Directeur adjoint.

« Tous les nouveaux arrivants, même les stagiaires, ont suivi une formation de deux heures sur le SME. » Juriste.

Les employés font aussi de l'auto-formation pour tout ce qui est spécifique à l'environnement. Le personnel ayant un niveau de compétence élevé sur certaines thématiques environnementales (eau, air, sols, réglementations environnementales, etc.), il se forme directement à partir de la documentation.

« Pour le fonctionnement de la norme ISO, on utilise directement la documentation, de plus l'environnement c'est notre métier, y compris sur les aspects juridiques et réglementaires, on a trois juristes spécialisées dans ce domaine, donc, c'est plus facile pour nous de nous tenir informer régulièrement. » Directeur adjoint.

« Mais concernant les formations techniques, nous n'en avons pas besoin car c'est nous qui formons les autres entreprises : nous sommes des spécialistes dans les problématiques environnementales. Par exemple, sur la problématique de la consommation énergétique, j'ai une collaboratrice qui est spécialiste dans le domaine dont le métier consiste à aider les entreprises à réduire leur consommation énergétique. Donc, je n'ai pas besoin d'avoir quelqu'un formé pour ça, c'est ma collaboratrice qui va intervenir directement. (...) On n'a pas vraiment de formation puisqu'on a toutes les ressources en interne. On a des gens qui font ça pour nos clients. Ce qui est une force quelque part, on s'applique à nous même ce que nous suggérons aux autres. On a des besoins environnementaux un peu pointus sur les plateaux techniques, mais chaque fois ce sont les techniciens eux-mêmes qui construisent les pilotes. Après, nous avons des besoins très généraux de type déplacement d'entreprise où là c'est surtout de la sensibilisation. On fait beaucoup de sensibilisation au développement durable, au plan de déplacement. Déjà, on n'a pas besoin de formations spécifiques parce qu'on n'a pas de problèmes techniques trop compliqués et quand on en a généralement on a la compétence en interne pour y répondre puisque c'est notre métier. On est dans une activité, où les gens sont acquis à l'environnement. » Directeur.

L'utilisation complémentaire des quatre leviers que nous venons de présenter a favorisé la mise en place du SME (ou SMQE). L'entreprise PRESTA a obtenu une double certification en 2002 sur l'ensemble de ses sites, preuve que les exigences des normes ISO en termes de management de la qualité et d'environnement ont été respectées. Depuis, l'entreprise a connu un développement économique important. Les prestations effectuées auprès des entreprises privées sont passées de 30 000 € en 1996 à 460 000 € en 2001 et 1 120 000 € en 2007. Les aides publiques ne représentent plus que 5% des recettes globales qui s'élèvent à 1 779 000 € en 2007.<sup>95</sup> La culture de l'entreprise a évolué, aujourd'hui, l'environnement est pris en compte dans les actions quotidiennes des employés.

« Le fonctionnement de [PRESTA] s'appuie sur un système de management doublement certifié ISO 9001 et ISO 14001 depuis près de 6 ans (...) et qui s'applique à l'ensemble de notre activité "conception et réalisation de prestations intellectuelles et expérimentales dans le domaine de l'environnement et de la maîtrise des risques". (...) L'année 2007 est caractérisée par une croissance forte du chiffre d'affaires qui passe de 1486 K€ à 1779 K€ (...). En 2007, les contrats privés ont été largement supérieurs aux financements publics (prestations représentent 62% contre 5% d'aides publiques). Les adhérents de [PRESTA] sont globalement fidèles et la satisfaction des clients est à un niveau élevé (92%). » Rapport développement durable 2007, publié en 2008.

« La réflexion sur le SME a démarré à [PRESTA] depuis bientôt 6 ou 7 ans pour une entreprise qui a seulement dix ans d'existence. Le SME est presque partie prenante de la vie de l'entreprise, c'est complètement dans les mœurs de l'entreprise. » Juriste.

---

<sup>95</sup> Chiffres obtenus dans le compte rendu de l'assemblée générale de juillet 2008 et dans le rapport développement durable 2007.

« On continue de respecter la norme au quotidien parce que l'environnement fait partie de la culture de l'entreprise. Par exemple, chez nous les gens trouvent normal de mettre en place un tableau de suivi pour les déplacements, de faire du covoiturage, d'utiliser davantage le vélo, d'éviter les déplacements quand on peut. Cela paraît normal aux gens. Ce n'est pas quelque chose qu'on fait pour nos auditeurs. C'est vraiment du fonctionnement au quotidien. »  
Animatrice SME.

\* \*

\*

Cette section introductive avait pour objectif de présenter l'entreprise PRESTA, faisant l'objet de notre étude de cas, et de montrer comment celle-ci a procédé pour conduire le changement opéré par l'implantation de son SME (ou SMQE). Nous avons vu que les dirigeants ont du faire face à deux obstacles (la culture d'entreprise et la lourdeur bureaucratique des normes ISO 9001 et 14001) et que pour réussir ce changement organisationnel, ils ont utilisé quatre leviers d'action : la communication interne, l'implication du *leadership*, l'instauration d'un management participatif et le développement des compétences des employés par la formation.

Nous abordons à présent, dans une seconde section, le fonctionnement actuel du SME dans cette entreprise depuis sa certification en 2002. Cette section constitue en quelque sorte le cœur de ce chapitre puisqu'il va examiner en détail les systèmes de contrôle environnemental qui constituent le SME et voir comment ceux-ci favorisent les apprentissages organisationnels et l'émergence de nouveaux objectifs, voire de nouvelles stratégies environnementales.

## Section 2 : Les systèmes de contrôle environnemental du SME conduisant à l'apprentissage organisationnel et à l'émergence de nouvelles stratégies

Selon Simons (1990, 1991, 2000), les systèmes de contrôle ne servent pas uniquement à implémenter la stratégie, ils activent l'apprentissage organisationnel qui, à son tour, contribue à l'émergence de nouvelles stratégies. Autrement dit, l'émergence des stratégies environnementales devrait se produire grâce au mécanisme d'apprentissage organisationnel provoqué par les systèmes de contrôle environnemental.

Cette section aura pour but d'illustrer à travers le cas PRESTA une démarche d'apprentissage organisationnel occasionnée par les systèmes de contrôle environnemental et leurs conséquences sur la stratégie environnementale de l'entreprise. Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que les systèmes de contrôle environnemental fonctionnent selon le modèle cybernétique, mettant en évidence les écarts entre les performances environnementales souhaitées et celles obtenues. Dans ce modèle, on trouve « une forme d'apprentissage par l'expérience puisqu'il permet, par une boucle de rétroaction, d'apprendre par essais-erreurs » (Sponem, 2009, p. 41). En effet, lorsque les systèmes de contrôle mettent en évidence des performances insuffisantes ou des comportements inadaptés au contexte, ils deviennent alors sources d'apprentissage pour l'organisation (Huber, 1991). Les systèmes de contrôle environnemental, comme tous les systèmes de contrôle en général, véhiculent des connaissances et peuvent être des sources d'apprentissage. Dans le cas PRESTA, quatre systèmes de contrôle environnemental favorisent l'apprentissage organisationnel : il s'agit des analyses environnementales, des programmes environnementaux, du tableau de bord vert et des audits environnementaux.

Nous allons montrer, dans cette section, comment ces quatre systèmes de contrôle environnemental stimulent l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire comment ils permettent d'acquérir de nouvelles connaissances mais aussi de les diffuser, de les interpréter et de les mémoriser (§II). Puis, nous verrons qu'en fonction de la manière dont ces systèmes de contrôle sont utilisés, c'est-à-dire de manière diagnostique ou interactive (au sens de Simons, 1995a), ils peuvent générer différents types d'apprentissages (génératifs ou adaptatifs). Ce sont les apprentissages génératifs qui favorisent l'émergence de nouvelles

stratégies environnementales (§III). Mais avant de parler d'apprentissage organisationnel, il convient de rappeler les caractéristiques des systèmes de contrôle environnemental, c'est-à-dire de préciser quels sont les systèmes de contrôle environnemental utilisés de manière diagnostique ou de manière interactive (§I).

## I. Les types de systèmes de contrôle environnemental

Nous avons déjà analysé, dans le chapitre précédent, les différents systèmes de contrôle environnemental utilisés dans le cadre du SME. Il s'agit ici de rappeler brièvement les principales caractéristiques de ces systèmes de contrôle, car nous verrons plus loin que ces systèmes ne favorisent pas le même type d'apprentissage organisationnel. Nous avons vu que ces systèmes de contrôle environnemental pouvaient être classés en deux catégories : les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif.

### A. Les systèmes de contrôle environnemental diagnostique : les analyses, les programmes et les audits environnementaux

Comme nous l'avons montré dans le chapitre précédent, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique regroupent les analyses environnementales, les programmes environnementaux et les audits environnementaux. En effet, ces systèmes de contrôle permettent de surveiller les performances environnementales de l'entreprise et de corriger les écarts par rapport aux objectifs fixés *a priori*. Ils permettent à l'entreprise de fonctionner selon un mode « automatique », sans surveillance constante des dirigeants, car ceux-ci ne s'y impliquent que de manière exceptionnelle lorsque des écarts sont constatés. Nous allons présenter très brièvement ces différents systèmes de contrôle.

Dans la catégorie des analyses environnementales, on trouve l'outil d'identification des aspects et impacts environnementaux, l'analyse de conformité réglementaire et le bilan carbone.<sup>96</sup> L'identification des aspects et impacts environnementaux est réalisée à une fréquence annuelle. Elle est renouvelée chaque fois que l'entreprise met en œuvre un nouveau projet ou acquiert de nouvelles installations sur le plateau technique. Cet exercice est réalisé

---

<sup>96</sup> Au début de notre recherche, l'entreprise ne disposait pas de bilan carbone. Cet outil a été mis en œuvre au cours de l'année 2008. C'est la raison pour laquelle, cet outil ne figure pas dans la liste des systèmes de contrôle environnementaux examinés dans l'étude multi-sites.

par l'animatrice SME en collaboration avec les opérationnels, notamment ceux du plateau technique. L'étape la plus importante au cours de cette analyse est la hiérarchisation des impacts, car elle consiste à définir des critères de priorisation et de pondération à partir desquels chaque impact sera évalué et considéré comme significatif ou non. Il n'existe pas de méthodologie unique pour définir l'importance des impacts, la norme ISO laisse les entreprises libres de fixer leurs critères.

« [L'analyse environnementale consiste à] faire un état des lieux des pratiques, faire une analyse des risques environnementaux, c'est-à-dire identifier les impacts réels de notre activité sur l'environnement. On regarde les différentes thématiques de la gestion de l'énergie, des déchets, de la consommation de matières premières, de la gestion de l'eau, de la gestion des rejets atmosphériques et aqueux, des risques de pollution, etc. Donc, on fait un état des lieux de toutes ces pratiques là, on se donne une méthodologie en interne pour faire cet état des lieux. Ensuite, on se dit que maintenant qu'on a fait une photo à un instant T de notre activité, on va se poser la question : quels sont les impacts les plus importants ? Quels sont ceux sur lesquels on peut travailler en priorité pour les diminuer ? (...) Généralement, à ce moment là, les personnes qui sont impliquées, c'est l'animateur environnement qui est chargé de faire tous ces états des lieux là avec les membres de l'entreprise sous forme d'interview au poste de travail. (...) Le SME ISO 14001 demande qu'on définisse des critères, mais il ne l'impose pas, c'est-à-dire que chaque entreprise a la liberté de définir ses propres critères. Nous par exemple, les critères qu'on a pris sont : le critère de gravité potentiel de l'impact (...), le critère de probabilité d'apparition de l'impact et (...) le critère de niveau de maîtrise. » Animatrice SME.

« Au fur et à mesure que de nouveaux projets arrivent [sur le plateau technique], c'est à moi de relayer les informations sur les impacts environnementaux des nouveaux projets. » Responsable plateau technique.

L'entreprise PRESTA dispose d'une équipe de trois juristes chargée d'effectuer des analyses de conformité réglementaire (pour son compte et celui de ses clients). Pour ce faire, cette équipe a conçu un référentiel réglementaire sur Excel, appelé « Référentiel environnement », comprenant une liste de documents juridiques applicables à l'entreprise (code, décrets, arrêtés, circulaires, directives européennes, etc.). Ce référentiel permet au service juridique d'effectuer une veille réglementaire, il est mis à jour une fois par an.

« On a une veille réglementaire, ce sont nos juristes qui réalisent nos référentiels réglementaires. » Directeur.

« On a un petit service juridique, on est trois juristes maintenant. (...) On fait de la veille juridique en interne, on met à jour notre référentiel dès qu'il y a une évolution juridique qui nous concerne, sinon on fait des mises à jour une fois par an. » Juriste.

L'entreprise réalise actuellement un bilan carbone ; cet outil a été mis en œuvre au cours de notre étude :

« Et là, on a 80% d'un bilan carbone puisqu'on a fait plein de mesures, et on va le finaliser cette année. (...) Dans nos impacts environnementaux, le plus difficile, c'est de bien mesurer tous les aspects du bilan carbone. Sur ce point là, on est proactif, on est en avance sur les autres, car il n'y a pas tant que ça de petites structures qui ont fait leur bilan carbone. »  
Directeur.

Concernant les programmes environnementaux, ils sont définis au minimum une fois par an, car les actions environnementales mettent du temps à produire leurs effets. Par exemple, la réduction d'une consommation d'énergie du plateau technique ne se fait pas en un mois, il faut du temps pour constater des changements dans les pratiques des salariés. De même, les audits environnementaux internes sont réalisés à une fréquence annuelle.

« Il y a un planning qui définit tous les audits qualité et environnement par processus et aussi les réunions. » Responsable plateau technique.

« On fait un audit de conformité réglementaire par an. C'est déjà pas mal, mais ça nous a donné beaucoup de boulot pour la régularisation souvent administrative. On a mis en place notre document unique et, effectivement, on fait des audits de conformité réglementaire sur les aspects environnementaux et sécurités. Après, on a des audits processus puisque nous avons un système de management intégré (SMI). On a neuf processus et notre objectif, c'est que les neuf processus soient traités tous les trois ans. On en audite trois par an. Mais, là, on est dans le système global. Les aspects environnementaux rentrant dans notre processus de management stratégique, ce processus est audité une fois sur une période de trois ans. La fréquence des audits de processus nous semble raisonnable et correspond à notre activité, on n'a pas besoin de revoir chaque processus par an. Ça nous suffit, on aime bien faire les audits, mais ce n'est pas une activité qui nous fait gagner beaucoup d'argent, donc on essaie de limiter un petit peu les dégâts. » Directeur.

A la fin de l'audit, les auditeurs font un compte rendu résumant les points positifs, les non-conformités ou les éléments à améliorer. Pour chaque non-conformité, un plan d'action correctives (appelé fiche d'amélioration des écarts) est défini pour corriger cette non-conformité dans un délai précis.

« On réalise un audit de conformité réglementaire. Celui de l'année dernière a été effectué par ma collègue juriste et l'animatrice sécurité-environnement qui, ensemble, ont identifié les non-conformités et créé une FAE (fiche d'amélioration des écarts). Cette FAE présente les actions à planifier et les délais pour corriger la non-conformité. » Juriste.

« 4 audits réalisés en 2006 sur 6 audits prévus [dont] 2 évaluations de conformité réglementaire sur le siège et le plateau (...) [qui] ont donné lieu à l'ouverture de 4 fiches ; [et 2 audits internes de processus] PS06 (Achats) audité par C. S. et PR01 (Identification du besoin client) audité par L. P. Les audits réalisés ont respectés les délais liés à la procédure d'audit interne. Les audits internes ont donné lieu à l'ouverture de 6 fiches. » Compte rendu de la RDD (2007).

Les audits externes (audits BVQI) sont aussi réalisés à une fréquence annuelle pour évaluer la conformité des sites par rapport aux exigences de la norme ISO 14001 et autres exigences applicables, évaluer le SME et les pratiques de l'entreprise. Comme pour les audits internes,

un programme d'audit externe est défini et des plans d'action correctives sont établis à la fin de l'audit. Les résultats sont ensuite présentés lors des réunions post-audits.

« Les audits ont lieu une fois par an. Tout le monde peut participer lors des réunions de *débriefing* des audits. (...) On vient d'avoir un audit BVQI pour reconduire le certificat et donc là, après, il y a eu une réunion de *débriefing* avec tous les employés. » Responsable plateau technique.

« En ce qui concerne les discussions post-audits, je parle des audits de tierce partie (BVQI), tout le personnel est présent à la réunion de clôture de l'audit pour discuter des résultats du SME. » Directeur adjoint.

« Je participe aux réunions d'audits et j'en profite pour discuter avec le reste du personnel. » Directeur.

Comme nous venons de le voir, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique sont utilisés principalement par les spécialistes de l'environnement et ne font pas l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants. Ceux-ci n'interviennent qu'au moment de la revue de direction (RDD) qui a lieu une fois par an. Ils s'impliquent aussi dans les réunions post-audits pour discuter des résultats avec le personnel.

#### B. Le système de contrôle environnemental interactif : le tableau de bord vert

Le tableau de bord vert de l'entreprise PRESTA regroupe des indicateurs clés qui permettent aux dirigeants de piloter les performances environnementales de l'entreprise. C'est le seul système de contrôle environnemental utilisé de manière interactive par les dirigeants. Ceux-ci l'utilisent personnellement pour gérer les incertitudes stratégiques et pour discuter avec leurs subordonnés.

En effet, le tableau de bord vert favorise le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise (interactivité verticale). Il permet également aux différents services de l'entreprise de discuter ensemble pour résoudre collectivement des problèmes (interactivité transversale) : le service QSSE, le service juridique et les services opérationnels. Puis, il sert de base de discussion avec les parties prenantes externes (interactivité externe). Ce sont des instruments de dialogue interfonctionnel, interhiérarchique et externe. Les informations fournies par ce système de contrôle font l'objet de discussions formelles (lors des réunions en face à face) ou informelles (autour d'un café) dans l'entreprise. Concernant les discussions formelles, quatre types de réunions sont organisées au cours de l'année : des réunions trimestrielles appelées « réponse au besoin client », des revues de processus (RDP), des



revues de direction (RDD) et des réunions post-audit (ces réunions ne seront pas abordées ici). Ces discussions régulières constituent selon Simons (2000) l'une des caractéristiques fondamentales des systèmes de contrôle interactif.

Les réunions « réponse au besoin client » ont lieu tous les trimestres. Elles ont pour but de faire le bilan des activités ou des nouveaux projets de l'entreprise, de discuter des besoins des clients et de communiquer sur la stratégie de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de parler du SME. Cette réunion regroupe tout le personnel de l'entreprise y compris les personnes embauchées de manière temporaire (ex. les stagiaires).

« On a, tous les trimestres, une réunion avec tout le personnel où on fait un état commercial des dossiers et c'est l'occasion de passer des messages en QSSE sur des déviations ou d'informer le personnel sur les modifications ou améliorations du système. (...) Tous les trimestres, on organise une réunion avec les salariés au cours de laquelle, on parle des objectifs, de l'évolution de stratégie, ils nous posent des questions. Et en général, pendant la réunion, 4 ou 5 personnes présentent l'avancement de leurs travaux pour que tout le monde ait une vision globale de l'activité de l'entreprise. (...) On a prévu (...) de profiter des réunions trimestrielles pour attirer l'attention sur les indicateurs. » Directeur adjoint.

« La communication sur le SME se fait aussi lors des réunions trimestrielles, qu'on appelle "réponses aux besoins clients". Ces réunions permettent de faire le point sur les activités où on fait intervenir 4 ou 5 pilotes de processus qui présentent l'avancement de leurs activités ou de nouveaux projets. Lors de ces réunions, on fait aussi le point sur le SME ou le SMQ, on présente par exemple une FAE [Fiche d'Amélioration des Ecart] qui a évolué. Ces réunions ont lieu en plus des réunions formelles (RDP, RDD) au cours desquelles tout le monde peut participer même les stagiaires. Donc, c'est là que se fait la communication la plus ouverte sur la vie de l'entreprise. » Juriste.

« Il y a la réunion trimestrielle où on discute des besoins clients, elle regroupe l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Elle permet à la direction de nous informer sur la stratégie, de demander à certains collaborateurs de faire un petit point sur le déroulement de leurs missions ou d'un projet en cours ou accompli. » Chargée de communication.

Les revues de processus sont des réunions organisées une fois par an pour alléger la revue de direction. Il s'agit de réunions intermédiaires permettant aux acteurs concernés d'étudier les indicateurs de leur processus, d'interpréter les résultats obtenus et de réfléchir aux possibilités d'amélioration de leur processus avant d'aller en revue de direction. L'animatrice SME (ou animatrice environnement) est toujours présente à ces réunions pour que l'environnement soit bien pris en compte dans l'analyse des processus.

« Maintenant, on a d'abord des revues de processus, au cours desquelles, il y a toujours l'animatrice qualité et l'animatrice SSE [santé, sécurité et environnement]. On fait très attention qu'elles soient toutes les deux présentes car nous avons un système intégré, donc on fait en sorte que toutes les décisions qui sont prises tiennent compte des aspects qualité, sécurité et environnement. » Directeur adjoint.

« Dans la revue de processus produit, se réunissent les pilotes du processus (nous sommes deux copilotes dans ce processus), l'animatrice qualité et l'animatrice environnement. Cette revue est organisée par petit groupe pour discuter des indicateurs, des objectifs, des écarts, des FAE et préparer la discussion pour la RDD. » Juriste.

« Il y a la réunion de processus (...). Elle rassemble le ou la responsable d'un processus avec la direction, l'animateur qualité et l'animateur sécurité et environnement. Moi, mon processus est un peu nouveau, donc si je l'applique à mon cas, au cours de la réunion de processus on a regardé si la manière dont le processus communication avait été rédigé correspondait à la réalité. Ensuite on a regardé les améliorations possibles, on a mis après des axes de travail à réaliser au cours de l'année. Enfin, un résumé de ces travaux a été remis à la revue de direction au cours de laquelle tous les pilotes de processus se sont rassemblés pour faire le point. » Chargée de communication.

« On réalise des revues de processus chaque année. Ce matin, par exemple, on a fait la revue de processus de management stratégique, on a regardé le processus, on a étudié les indicateurs dans le détail, pour organiser notre revue de direction. Au lieu de faire une revue de direction pour regarder les neuf processus et chaque indicateur dans le détail, et là, c'est horrible, on réalise une revue de processus pour chaque processus avant, et on en tire les éléments essentiels pour les étudier en revue de direction. » Directeur.

« Avant de faire une revue de direction, on réalise une revue de processus (dans le mois qui précède la revue de direction). Chaque pilote de processus analyse son processus avant la revue de direction, regarde les indicateurs, fait des propositions. Il recherche les points d'amélioration de son processus pour alimenter la revue de direction. Ensuite, la revue de direction consolide tout ça et ensuite on décide. » Directeur.

« Le pilote de processus vient aussi avec les résultats des enquêtes de satisfaction s'il y en a, des retours de la main courante (il s'agit par exemple du coup de fil de quelqu'un qui dit qu'on lui a fait quelque chose de bien donc, on le note) et des indicateurs. Voilà, donc il vient avec tous les entrants. Ensuite, je leur demande de travailler sur le fonctionnement du processus : Est-ce qu'il fonctionne bien ? En quoi le processus remplit son rôle de valeur ajoutée ? S'il y a des pistes d'amélioration propre au processus, ça se décide en revue de processus. Par contre, s'il y a des améliorations proposées qui concernent d'autres processus, qui touchent des zones d'interface, là ça se décide en RDD. (...) On fait une revue processus par processus, mais on regroupe l'équipe de processus parce que les processus sont assez liés. Donc, on fait par exemple une matinée pour une revue de processus management ; deux matinées pour les processus support et deux matinées pour les processus de réalisation. (...) Les revues de processus ont lieu une fois par an, elles servent à préparer la revue de direction, dans laquelle on parle des résultats mais surtout on passe le temps à décider au niveau système. » Directeur adjoint.

La revue de direction a lieu une fois par an pour évaluer le SME dans son ensemble afin de déterminer si des changements doivent être apportés à la stratégie, aux objectifs environnementaux ou à d'autres éléments du système. Tous les employés ne participent pas à la réunion, seuls les pilotes de processus, les responsables du management QSSE et les dirigeants sont présents à la RDD. Au cours de cette réunion, ils étudient notamment les indicateurs environnementaux, le niveau de réalisation des objectifs et des cibles, l'état des actions correctives et préventives, le suivi des actions décidées lors des RDD précédentes, etc.

« Chaque pilote de processus expose son processus : ce qu'il en est, ses avancées, les points à améliorer, son avancement sur les points à améliorer, sur les écarts quoi, avec le bilan des écarts, le bilan des écarts soldés et les indicateurs de processus. Tout ça se passe au niveau de la revue de direction (...). On discute des points à faire avancer rapidement. Disons que c'est un des moments où l'on apporte ses opinions sur les processus. » Responsable plateau technique.

« La définition de nouveaux objectifs intervient lors de la revue de direction, on discute des résultats obtenus et on revoit les objectifs. (...) Je fixe les axes stratégiques et les objectifs environnementaux périodiquement lors de la revue de direction. J'interviens, une fois par an, au moment de la revue de direction ; je ne m'occupe pas de ce qui se passe quotidiennement, c'est le rôle du directeur adjoint de s'occuper du côté opérationnel du SME. (...) Concernant, les revues de direction, certains opérationnels y participent. Tout le monde ne peut pas y être, car ça ne serait pas productif. On ne peut faire une revue de direction à 25 ! (...) Les salariés ne participent pas tous aux réunions mais ils ont tous accès au compte rendu des revues de direction. Ce compte rendu est aussi diffusé au conseil d'administration. Les personnes qui assistent à cette revue sont la direction et les pilotes de processus. Il y a presque la moitié du personnel qui participe à cette réunion. » Directeur.

« Certes, tout le personnel n'est pas présent, mais une revue de direction c'est dix personnes. Donc, on n'est pas seul à décider des objectifs avec B. [le directeur], on discute aussi avec les pilotes. Et les pilotes ont eu l'occasion d'en parler avec les autres avant. Je pense que c'est partagé, la direction définit les axes stratégiques et la traduction des axes en objectifs chiffrés se fait avec les pilotes, de plus, on est toujours dans la recherche de l'adhésion du personnel. » Directeur adjoint.

En dehors des réunions formelles, d'autres moyens sont utilisés par les membres de l'entreprise pour débattre des informations obtenues grâce aux indicateurs. Ces moyens sont plutôt informels et permettent de discuter librement.

« La direction a mis à notre disposition (...) des indicateurs environnementaux pour suivre les actions, etc. Mes collègues regardent aussi les indicateurs, il nous arrive souvent d'en discuter entre nous. (...) En général, je dirais qu'on discute plutôt autour d'un café, donc notre communication quotidienne est plutôt informelle. Après, si on a des interrogations, on pose nos questions à la direction lors des réunions. On est une petite structure, donc on se parle régulièrement quel que soit le niveau hiérarchique. » Déléguée du personnel.

« On parle aussi des résultats environnementaux de manière informelle avec la direction et lors des réunions d'activité, il peut arriver que ces résultats soient discutés. » Juriste.

« Le responsable ou l'animateur environnement sert d'intermédiaire entre la direction et les opérationnels en déployant la stratégie au niveau des opérationnels et en remontant les informations au niveau de la direction même si, pour le moment, cette remontée est encore informelle (autour d'un café, dans mon bureau, etc.). Ici, quand quelqu'un a quelque chose à dire ma porte est toujours ouverte... ; on est dans une culture ouverte dans la manière de faire les choses... » Directeur.

\* \*  
\*

Nous venons de voir que les quatre systèmes de contrôle environnemental de l'entreprise PRESTA sont utilisés différemment par les dirigeants. Le tableau de bord vert est un système de contrôle interactif tandis que les analyses environnementales, les programmes environnementaux et les audits environnementaux sont des systèmes de contrôle diagnostique. Cette distinction est importante, car nous verrons *infra* que ces deux types de systèmes de contrôle ne conduisent pas au même type d'apprentissage organisationnel. Et que seulement ceux qui favorisent des apprentissages en double boucle peuvent engendrer de nouveaux objectifs ou de nouvelles stratégies environnementales. Après un rapide rappel des caractéristiques des systèmes de contrôle environnemental, nous allons à présent examiner les processus d'apprentissage organisationnel de ces quatre systèmes de contrôle.

## II. La mise en perspective du processus d'apprentissage des systèmes de contrôle environnemental

Dans ce paragraphe, nous allons décrire le processus d'apprentissage des quatre systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, audits environnementaux, tableau de bord vert) en les classant par type de contrôle (contrôle environnemental diagnostique, contrôle environnemental interactif). Nous examinerons le processus d'apprentissage de chacun de ces systèmes de contrôle en utilisant les phases d'apprentissage d'Huber (1991) : acquisition de la connaissance, diffusion de l'information, interprétation de l'information et mémorisation organisationnelle.

### A. Le processus d'apprentissage des systèmes de contrôle environnemental diagnostique

Nous allons analyser le processus d'apprentissage des systèmes de contrôle environnemental diagnostique, c'est-à-dire des analyses environnementales, des programmes et des audits environnementaux utilisés dans l'entreprise PRESTA.

#### Le processus d'apprentissage des analyses environnementales

Dans le processus d'apprentissage, les connaissances sont d'abord produites. Cette phase a lieu dans n'importe quel cas, la production de connaissances étant innée à l'apprentissage (Batac et Carassus, 2008).

Pour les analyses environnementales, cette phase a lieu lors de l'identification des aspects environnementaux significatifs (AES) et des exigences légales qui leurs sont applicables. Pour obtenir les informations sur les AES, l'animatrice SME utilise un tableau Excel dans lequel figurent : la liste des activités et postes de travail susceptibles d'agir sur l'environnement ; les thématiques analysées pour chacune de ces activités (énergie, eau, déchets, bruit, etc.) ainsi que les aspects environnementaux (consommation d'essence, émission de polluants gazeux, consommation d'énergie électrique, consommation d'eau, rejet de polluant dans les eaux usées, piles usées, déchets de papier, ordures ménagères, émission de bruit, etc.) et les impacts environnementaux (épuisement de la ressource, pollution de l'air, production d'électricité, utilisation de la ressource naturelle, pollution de l'eau, élimination des déchets, gêne auditive à l'extérieur, etc.) (cf. Annexe 11).

Pour illustrer le processus d'acquisition de connaissances (*i.e.* les aspects et impacts environnementaux significatifs), citons les propos de l'animatrice SME :

« L'animateur essaie de chiffrer par activité ou par poste de travail en fonction du niveau de détail auquel on peut avoir accès. Par exemple, on cherche à quantifier les types de déchets créés par le poste de travail, déterminer leur dangerosité, comment sont-ils gérés ? Comment partent-ils dans les poubelles ? Est-ce que c'est récupéré par un prestataire ? Y a-t-il un suivi particulier ? Quelles sont les quantités annuelles ? On essaie toujours de quantifier, en termes de consommation de MP, etc., c'est la même chose. Le but est de collecter des informations sur les quantités, les consommations d'eau, d'énergie, de déchets, ... On fonctionne aussi sur du retour d'expérience, on regarde si sur tel type d'action, il y a déjà eu des incidents ou des accidents pour ensuite définir des priorités. Par exemple, s'il y a un thème sur lequel, il y a déjà eu de manière régulière des problèmes, on va travailler en priorité dessus en fonction des critères qu'on se donne. » Animatrice SME.

L'identification des AES est réalisée par l'animatrice SME avec les employés de l'entreprise sous forme d'entretiens. Ensemble, ils discutent et interprètent les informations obtenues. C'est à ce moment là que les phases de diffusion et d'interprétation ont lieu. En effet, ces phases n'ont lieu que si les apprentissages individuels sont partagés par les membres de l'entreprise, cet apprentissage collectif étant la condition indispensable à l'apprentissage organisationnel (Batac et Carassus, 2008) :

« Généralement, à ce moment là, les personnes qui sont impliquées, c'est l'animateur environnement qui est chargé de faire tous ces états des lieux là [c'est-à-dire, identifier les impacts réels des activités sur l'environnement] avec les membres de l'entreprise sous forme d'interview au poste de travail. (...) L'animateur essaie de chiffrer par activité ou par poste de travail (en fonction du niveau de détail auquel on peut avoir accès). Par exemple, on cherche à quantifier les types de déchets créés par le poste de travail, déterminer leur dangerosité, comment sont-ils gérés ? Comment partent-ils dans les poubelles ? Est-ce que c'est récupéré par un prestataire ? Y a-t-il un suivi particulier ? Quelles sont les quantités annuelles ? On

essaie toujours de quantifier, en termes de consommation, de MP, etc., c'est la même chose. Le but est de collecter des informations sur les quantités, les consommations d'eau, d'énergie, de déchets ... On fonctionne aussi sur du retour d'expérience, on regarde si sur tel type d'action, il y a déjà eu des incidents ou des accidents pour ensuite définir des priorités. » Animatrice SME.

L'analyse de conformité réglementaire constitue une autre forme d'analyse environnementale. Pour effectuer cette analyse, le service juridique de l'entreprise utilise un référentiel réglementaire qu'il a conçu sur Excel (le Référentiel environnement). Ce référentiel est composé d'une liste de documents juridiques : code, décrets, arrêtés, circulaires, directives européennes, etc. Pour chaque document, les articles applicables aux différentes activités de l'entreprise sont identifiés et interprétés. Une note explicative, inclus dans le référentiel sous la forme de commentaires, indique si le texte est applicable ou non à l'entreprise, si l'entreprise est en conformité ou non avec ce texte. L'analyse réalisée grâce au référentiel réglementaire est une source d'acquisition de connaissances, car elle permet à l'entreprise de connaître l'ensemble des exigences légales auxquelles elle est soumise et de faire de la veille juridique.

« Nous avons conçu un référentiel sur Excel qui reprend la liste des exigences légales, réglementaires et les autres exigences applicables à [PRESTA]. Ce référentiel a été conçu en interne selon les mêmes méthodes que celles que nous appliquons à nos clients en externe. Ce référentiel fait partie des prestations de service que nous fournissons à nos clients qui souhaitent externaliser leur veille juridique dans le domaine de l'environnement. Donc, nous avons appliqué en interne ce que nous vendons. Au niveau national, l'entreprise est soumise au code de l'environnement français qui est, en fait, une compilation des grandes lois et d'une partie des principaux décrets parus dans le domaine de l'environnement. Il y a certaines lois et décrets qui s'appliquent à l'entreprise [PRESTA] qu'on va retrouver dans notre référentiel interne et d'autres non. Par exemple, dans notre référentiel, on inclut certaines dispositions du code de l'environnement concernant le thème des déchets. C'est par exemple les règles générales de la loi 1975 (article L 541-2). On a aussi des décrets sur les déchets dans notre référentiel (ex. n° 2002-540 du 18/04/02). On introduit aussi des arrêtés et des circulaires pour nous éclairer sur les décrets ou les arrêtés. Sur d'autres thématiques, comme l'eau, on a repris des articles du code de l'environnement. Bref, on a identifié dans la masse des exigences qui existent lesquelles étaient applicables à notre entreprise. En ce qui concerne la législation sur les ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), [PRESTA] n'est pas aujourd'hui soumise à cette loi car nous n'avons pas d'équipements ou de stockages susceptibles d'être soumis à cette réglementation. Mais, on l'indique néanmoins dans le référentiel pour info car on sait l'importance que cette loi peut avoir en termes de contraintes réglementaires. Donc, on suit l'évolution de cette loi, car notre activité peut être amenée aussi à évoluer, notamment en ce qui concerne le plateau technique. Au niveau européen, les directives sont transposées par les états membres avant d'être applicables et opposables aux entreprises. Donc, on veille les directives européennes mais d'assez loin parce qu'on attend qu'elles soient transposées avant de les appliquer. On suit l'actualité pour savoir ce qui va se passer au niveau des Etats pour anticiper. Au niveau international, juridiquement c'est la confrontation des grands principes. Dans le meilleur des cas, les conventions lorsqu'elles sont définies, sont plus souples que les textes nationaux. Donc on ne les veille pas. Le droit

international est, pour nous industriels, quelque chose qui ne nous effraie pas car ce sont des accords globaux plutôt minimalistes et moins contraignants en Europe et en France. Donc, pour l'activité de [PRESTA] ce n'est pas pertinent. » Juriste.

Ce référentiel constitue aussi une forme de mémoire organisationnelle puisqu'il stocke les informations juridiques de l'entreprise. Ce référentiel est réutilisé chaque année pour vérifier la conformité de l'entreprise. Il est disponible et accessible à tous *via* le réseau Extranet de l'entreprise :

« On a accès, *via* notre Extranet, à tous les documents du SME. » Juriste.

« On a mis en place un système Extranet pour faciliter le travail, tous nos supports qualité-environnement sont accessibles, ainsi personne ne se sent exclu notamment pour les gens qui travaillent à l'extérieur, et ça a aussi un impact fort auprès des clients, car on est assez opérationnel. » Directeur adjoint.

Dans le cas de l'entreprise PRESTA, nous venons de voir que les apprentissages générés par les analyses environnementales sont obtenues grâce à des techniques d'identification des AES, à la veille juridique et au retour d'expérience (phase d'acquisition de connaissances). Ensuite, les informations obtenues sont interprétées en petit comité entre l'animatrice SME et les opérationnels pour l'identification des aspects environnementaux et entre les membres du service juridique en ce qui concerne la réglementation applicable aux activités de l'entreprise agissant sur l'environnement (phase d'interprétation de l'information). Une fois les données traitées et commentées, elles sont stockées sur support informatique et mises à la disposition de l'ensemble de l'entreprise grâce au réseau Extranet afin que chaque membre de l'organisation puisse y accéder librement (phases de distribution et de mémorisation de l'information). Ainsi, les apprentissages sont capitalisés et mobilisés ultérieurement. On retrouve ici les quatre phases du processus d'apprentissage organisationnel définies par Huber (1991). Les analyses environnementales permettent d'acquérir des connaissances (à savoir les réglementations environnementales et les effets des activités de l'entreprise sur l'environnement) mais aussi de les mémoriser pour une utilisation future grâce au stockage des données.

### **Le processus d'apprentissage des programmes environnementaux**

Les programmes environnementaux sont élaborés à partir des données obtenues grâce aux analyses environnementales. Ces données servent de base de discussion entre certains membres de l'entreprise (la direction, le service QSSE, le service juridique et le service

financier). Lors des discussions, les informations sont partagées et interprétées par les participants afin d'aboutir à un accord sur les actions à mettre en place dans l'entreprise :

« On analyse nos impacts environnementaux, à partir de là, on décide quels sont les plus significatifs. On définit les actions et on les applique. » Directeur.

« Au niveau des plans d'action, ce sont des choses qui sont décidées avec la direction. Ce sont des actions concrètes qui vont avoir un impact en termes de planification, de budget, de ressources allouées comme n'importe quel plan d'action dans une entreprise. Donc ça, généralement, c'est en association avec la direction et éventuellement le service financier.» Animatrice SME.

Une fois les programmes environnementaux définis, les actions sont mises en œuvre dans l'entreprise. Pour certaines actions, des procédures opérationnelles sont définies et enregistrées dans la mémoire organisationnelle pour une utilisation ultérieure. Par exemple, pour le traitement des déchets dangereux, il existe des procédures qui sont appliquées de manière routinière :

« Comme on produit ici [plateau technique] des déchets dangereux, on a un sous traitant qui récupère ces déchets dangereux. Donc, déjà, on a une procédure pour les récolter au niveau du plateau, pour les séparer des déchets dits normaux du tout venant, et ensuite, on a une procédure qui nous impose des contraintes de stockage et d'élimination par une filière spécialisée avec le suivi par des formulaires appropriés pour tout ce qui est déchets dangereux qui sont obligatoires dans le cadre de la norme ISO 14000. Ensuite, on travaille avec des entreprises de collecte qui ont un récépissé d'autorisation de traitement de déchets par la Préfecture. » Responsable plateau technique.

Nous venons de voir que les programmes environnementaux sont vecteurs d'apprentissage, car ils permettent aux membres de l'organisation de se regrouper pour discuter et définir ensemble les actions environnementales appropriées à mettre en place pour corriger les comportements à l'origine des impacts environnementaux significatifs ou des non-conformités réglementaires (phase de distribution de l'information). Les discussions permettent de confronter les points de vue et d'obtenir une interprétation commune des actions à mettre en œuvre (phase d'interprétation de l'information). Pour certains programmes, peuvent se greffer des procédures opérationnelles qui seront mobilisées dans les routines organisationnelles (phase de mémorisation).

### **Le processus d'apprentissage des audits environnementaux**

Les audits environnementaux internes et externes sont utilisés par la direction pour évaluer périodiquement le niveau de performance environnementale de l'entreprise et repérer les points à améliorer. Deux types d'audits internes sont réalisés chez PRESTA : des audits de



conformité réglementaire, qui ont pour but d'évaluer la conformité de l'entreprise aux exigences légales (loi, décrets, arrêtés, autorisations, etc.), et des audits du SME ou audits systèmes, qui vérifient la conformité du SME aux obligations de la norme ISO 14001 et les engagements pris dans la politique environnementale de l'entreprise. Ces différents audits sont « des sources d'apprentissages, car ils sont conçus pour mettre en évidence des écarts entre la situation prévue et la situation perçue » (Benavent et De la Villarmois, 2000).

Les audits environnementaux internes suscitent des apprentissages croisés dans l'entreprise PRESTA, entre le service QSSE et les autres services de l'entreprise. En effet, les audits de conformité réglementaire sont réalisés par l'animatrice SME (service QSSE) et par les juristes (service juridique) et les audits internes du SME sont effectués par les opérationnels qui ont reçu une formation à ce propos. Ainsi, s'opèrent des échanges de connaissances entre les différents acteurs de l'entreprise. Par exemple, l'animatrice SME étudie les exigences réglementaires applicables et acquièrent des connaissances techniques sur les activités des opérationnels tandis que ces derniers découvrent les impacts de leurs activités courantes sur l'environnement et les non-conformités et mettent en place des actions pour corriger ces écarts. Ces écarts sont signalés dans une fiche appelée Fiche d'Amélioration des Ecarts (FAE). Grâce aux formations qu'ils reçoivent, certains opérationnels apprennent à auditer le SME.

« On réalise un audit de conformité réglementaire. Celui de l'année dernière a été effectué par ma collègue juriste et l'animatrice sécurité-environnement qui ensemble ont identifié les non-conformités et créé une FAE (Fiche d'Amélioration des Ecarts). Cette FAE présente les actions à planifier et les délais pour corriger la non-conformité. (...) On a réalisé des vérifications de conformité sur certains textes notamment avec un décret assez important qui est sorti en 2005 sur la traçabilité des déchets et les circuits d'élimination des déchets. On a évalué notre conformité l'année dernière et on a identifié une non-conformité par rapport à ce texte. En fait, ce décret prévoit l'obligation de mettre en place dans toutes les entreprises un registre déchets qui identifie les différents déchets produits, leurs quantités, leurs circuits d'élimination, les installations destinataires de ces déchets. Donc, on a constaté que ce registre déchets n'existait pas chez [PRESTA], donc ça été l'occasion de corriger cette non-conformité. » Juriste.

« Le service QSSE (animatrice environnement et le responsable QSSE) est chargé de la mise en place du SME. Ils réalisent des audits, en fait, il y a deux types d'audits : les audits techniques réalisés par le responsable environnement ou QSSE pour vérifier par exemple si la personne en charge du recyclage du papier fait son boulot et les audits systèmes pour vérifier le fonctionnement du SME qui sont réalisés par des personnes en interne autre que le responsable environnement en charge du SME habituellement ; ce sont des opérationnels qui sont formés sur l'audit interne qui s'en chargent pour éviter que le responsable environnement "s'auto-audite". » Directeur.

« On a quand même eu des formations spécifiques pour la réalisation des audits. Le consultant forme notre équipe d'auditeurs internes à raison de 2 jours de formation plus un audit en travail pratique. Un auditeur interne pour qu'il soit habilité dans la maison, il faut qu'il fasse deux audits avec un auditeur habilité en observation. On fait des formations sur les audits chaque fois qu'on change de collègue d'auditeurs. On a reformé l'équipe récemment, la dernière équipe datait de il y a trois ans. Les nouveaux auditeurs ont décidé qu'à chaque fois que l'un d'entre eux fait un audit que les autres soient présents en tant qu'observateurs. Ils ont décidé de fonctionner comme ça pour s'entraider entre eux. Aujourd'hui, on a quatre auditeurs corrects qui sont formés sur les aspects qualité et environnement. Moi, je n'en fais pas parti vue ma position, ce ne serait pas objectif ! » Directeur adjoint.

Des audits externes sont réalisés par un cabinet d'audit indépendant (le BVQI) agréé par le COFRAC, à fréquence annuelle, pour évaluer le SME et juger s'il est toujours conforme aux exigences de la norme ISO 14001. Ces audits de suivi permettent à l'entreprise d'apprendre de ses erreurs et de créer ainsi une dynamique d'amélioration continue :

« Il y a des audits de conformité après l'obtention de la certification, l'auditrice vient chaque année pour revoir notre système, voir comment ça fonctionne, si on a amélioré certains points ou si au contraire on a carrément délaissé d'autre éléments. Elle passe en revue tout le système. Et on peut perdre la certification si on ne respecte pas certains points importants, si on laisse tout tomber, si on ne fait plus aucun effort, si on travaille plus sur les points qui sont demandés par la norme... Ce n'est pas quelque chose qui est acquis à vie. C'est ça qui est intéressant, ça oblige à faire des efforts quand on veut garder la certification. On peut très bien mettre en place un SME en interne en regardant ce qu'il y a dans la norme ISO, sans demander de certification externe, mais dans ces cas là, il n'y a pas de garantie qu'une année sur l'autre l'entreprise ne laisse pas tomber certains aspects. Quand on veut garder la certification, on se fait auditer tous les ans, ça oblige à une certaine rigueur dans l'organisation interne de l'entreprise et dans le fait que tous les ans on va s'obliger à regarder nos objectifs, à nous reposer des questions pour s'améliorer en continue. » Animatrice SME, Entreprise PRESTA.

Après la réalisation des audits internes ou externes (audits BVQI), des réunions sont organisées pour commenter et discuter les résultats avec les membres de l'entreprise. Les audits sont alors utilisés pour stimuler le débat et permettre des échanges entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ces débats favorisent le partage des connaissances :

« Je participe aux réunions d'audits et j'en profite pour discuter avec le reste du personnel. Les résultats des audits sont utilisés pour discuter avec les opérationnels des changements à réaliser dans l'entreprise essentiellement au moment de la revue de direction. » Directeur.

« En ce qui concerne les discussions post-audits, je parle des audits de tierce partie (BVQI), tout le personnel est présent à la réunion de clôture de l'audit pour discuter des résultats du SME. (...) Par contre, s'il y a un problème spécifique, on organise une réunion en petit comité avec les personnes impliquées. Là, on analyse les causes du problème, on recherche des solutions, etc. (...) On organise aussi des réunions trimestrielles où il [le personnel] ne se prive pas de dire ce qu'il pense sur tous les aspects. Lorsqu'il y a une réunion trimestrielle, juste après l'audit BVQI, moi, je fais une synthèse de dix minutes sur ce qui était bien ou pas bien et on échange. » Directeur adjoint.

« Tout le monde peut participer lors des réunions de *débriefing* des audits. Les audits ont lieu une fois par an. On vient d'avoir un audit BVQI pour reconduire le certificat et donc là, après, il y a eu une réunion de *débriefing* avec tous les employés. » Responsable plateau technique.

Les résultats des audits sont mémorisés dans des rapports qui sont analysés lors des revues de direction et permettent de prendre des décisions stratégiques. Mais ces résultats sont d'abord diffusés par mail à tous les salariés avant la RDD :

« En ce qui concerne les discussions post-audits, (...), je fais une note de synthèse par mail pour informer et résumer les informations aux salariés, parfois pour dédramatiser. Je me souviens, une fois, une auditrice les avait tétanisés, donc je suis allé vers eux pour dédramatiser en leur expliquant que ce n'était pas si grave que ça. » Directeur adjoint.

En résumé, nous venons de voir que les audits environnementaux suscitent des apprentissages croisés dans l'entreprise PRESTA. En effet, les audits permettent aux membres de l'entreprise d'acquérir de nouveaux savoirs et de les diffuser à travers l'entreprise, entre les différents services et entre les différents niveaux hiérarchiques. Ensuite, les résultats des audits environnementaux sont discutés lors de réunions afin de résoudre collectivement les problèmes décelés dans le fonctionnement du SME. Ces réunions favorisent la diffusion et l'interprétation commune des informations environnementales. Les résultats des audits sont ensuite mémorisés dans des rapports et intégrés dans les routines organisationnelles en tant que références pour les actions futures. On retrouve ici les quatre phases d'apprentissage d'Huber (1991). Par ailleurs, nos observations sur les apprentissages croisés viennent confirmer les travaux Reverdy (2005) sur le SME. En effet, celui-ci a montré que de nouveaux instruments de gestion, conçus lors de l'implantation de ce système, facilitent des apprentissages croisés entre la fonction environnement et les autres fonctions de l'entreprise.

#### B. Le processus d'apprentissage du système de contrôle environnemental interactif

Le tableau de bord vert est le seul système de contrôle environnemental utilisé de manière interactive dans l'entreprise PRESTA. Nous allons voir que ce tableau de bord constitue un outil d'apprentissage en permettant d'acquérir des connaissances, de les diffuser, de les interpréter et de les mémoriser.

Nous savons que les dirigeants disposent d'un tableau de bord vert regroupant des indicateurs qui mesurent les performances environnementales de l'entreprise. Ces indicateurs environnementaux permettent d'acquérir des connaissances en détectant des écarts entre les

performances souhaitées et celles réellement obtenues. Puis ceux-ci font l'objet de discussions lors des revues de processus et des revues de direction. En effet, ces indicateurs sont examinés à chaque réunion afin de déceler les écarts entre les objectifs chiffrés (cibles de performances) et les résultats obtenus pour ensuite fixer de nouvelles cibles pour la période à venir.

Avant de réaliser les revues de direction, des revues de processus sont effectuées pour analyser chaque processus de l'entreprise, interpréter les résultats et rechercher des pistes d'amélioration du processus. Depuis 2005, tous les processus prennent en compte les aspects qualité, sécurité et environnement. Pour être sûre que ces aspects ne seront pas négligés, l'animatrice SME (ou animatrice environnement) participe à toutes les revues de processus :

« Les revues de processus ont été mises en place il y a seulement deux ans. Avant, nous ne faisons que des revues de direction, où il y avait tout le monde et on sortait de là avec des migraines. Maintenant, on a d'abord des revues de processus, au cours desquelles, il y a toujours l'animatrice qualité et l'animatrice SSE [santé, sécurité et environnement]. On fait très attention qu'elles soient toutes les deux présentes car nous avons un système intégré, donc on fait en sorte que toutes les décisions qui sont prises tiennent compte des aspects qualité, sécurité et environnement. Moi, je n'y suis pas forcément. Directeur adjoint.

« On a des revues de processus qui sont réalisées dans l'année en vue de préparer la revue de direction annuelle. Dans la revue de processus produit, se réunissent les pilotes du processus (nous sommes deux copilotes dans ce processus), l'animatrice qualité et l'animatrice environnement. Cette revue est organisée par petit groupe pour discuter des indicateurs, des objectifs, des écarts, des FAE et préparer la discussion pour la RDD. » Juriste.

Après les revues de processus, tous les pilotes de processus ainsi que l'animatrice SME et la direction se retrouvent en revue de direction pour discuter et prendre des décisions à partir des informations fournies par les indicateurs environnementaux :

« Les indicateurs sont repris en RDD avec la direction, les animateurs et les pilotes. » Directeur adjoint.

« En sortant de la revue de processus, on se retrouve avec les indicateurs vérifiés et commentés, la liste des modifications de processus, les propositions de l'amélioration du système et l'évaluation de la maturité du processus. En général, cette évaluation se fait lorsque les gens ont bien discuté entre eux. Les revues de processus ont lieu une fois par an, elles servent à préparer la revue de direction, dans laquelle on parle des résultats mais surtout on passe le temps à décider au niveau système. » Directeur adjoint.

« Les personnes qui assistent à cette revue [revue de direction] sont la direction et les pilotes de processus. Il y a presque la moitié du personnel qui participe à cette réunion 11 personnes/ 24 au total. Les processus (...) sont : le processus stratégie et environnement, le processus amélioration de l'organisation, le processus GRH, le processus gestion administrative et financière, le processus communication externe, le processus achats, les 3 processus de réalisation : identification du besoin client, mission spécifique et produits, auxquels on ajoute la direction et les animatrices qualité et SSE. Ça fait les 11 personnes. » Directeur.

En dehors des réunions formelles, les indicateurs environnementaux permettent aussi de diffuser les informations au reste de l'entreprise, d'attirer leur attention sur un élément jugé important par la direction et de provoquer des discussions dans l'entreprise. Ils permettent aussi à l'entreprise de communiquer ses performances aux parties prenantes externes :

« A partir du moment où on met des indicateurs, les gens surveillent. Pour concentrer l'attention des gens sur quelque chose, il faut qu'on mesure. A partir du moment qu'on met un coup de projecteur sur quelque chose à partir d'un indicateur, ça permet d'avoir une meilleure visibilité. Par exemple, on a fait un audit consommation électrique sur un de nos plateaux techniques, on a vu qu'il y avait 27000 kWh qui étaient consommés chaque année, on a mis ça comme indicateur, il y a des actions fortes qui vont être prises pour diminuer cette consommation. On est en train de mettre en place un indicateur PDE : 5 allers-retours par mode alternatif par personne et par mois. Cet indicateur permet de communiquer : les gens se demandent pourquoi ils ne sont pas à 5, qu'est-ce qu'il faut faire ? » Directeur.

« La direction a mis à notre disposition (...) des indicateurs environnementaux pour suivre les actions, etc. Mes collègues regardent aussi les indicateurs, il nous arrive souvent d'en discuter entre nous. (...) En général, je dirais qu'on discute plutôt autour d'un café, donc notre communication quotidienne est plutôt informelle. Après, si on a des interrogations, on pose nos questions à la direction lors des réunions. On est une petite structure, donc on se parle régulièrement quel que soit le niveau hiérarchique. » Déleguée du personnel.

« On a mis en place un tableau de bord, dans lequel on trouve les indicateurs majeurs, pour que les gens puissent avoir un retour sur le travail qu'ils font en termes de qualité et d'environnement. (...) On a prévu de faire une mise à jour trimestrielle, pas pour tous les indicateurs car certains n'ont pas cette fréquence de mise à jour trimestrielle, et de profiter des réunions trimestrielles pour attirer l'attention sur les indicateurs. Donc, ça c'est nouveau dans le système. Le tableau de bord existait déjà mais il n'était pas affiché. On avait un tableau des indicateurs mais qui n'était pas très simple à communiquer et dont on se servait en interne. Donc, on a décidé de retravailler sur ce tableau afin de pouvoir le communiquer plus largement, notamment à l'extérieur, car la norme le demande. » Directeur adjoint.

Les informations produites par les indicateurs sont mémorisées sur différents supports papiers et numériques par exemple, dans le manuel environnemental, les rapports d'activité, les comptes rendus de réunions (revues de processus et revues de direction), sur l'Extranet ou le site Internet de l'entreprise, etc.

« Nous n'avons pas de rapport spécifique environnement mais les informations environnementales sont intégrées dans notre rapport d'activité et sur notre site Internet. (...) Les salariés ne participent pas tous aux réunions mais ils ont tous accès au compte rendu des revues de direction. (...) Notre manuel environnemental comporte (...) le tableau des indicateurs (mêmes indicateurs que ceux du rapport d'activité). » Directeur.

Les informations fournies par les indicateurs sont mobilisées chaque année pour faire le bilan des performances environnementales de l'année écoulée et fixer de nouvelles cibles environnementales lors des revues de direction (RDD). Elles servent aussi de référence pour comparer les performances environnementales d'une année sur l'autre.

« 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 atteints on regarde pourquoi et puis on s'en fixe de nouveaux éventuellement pour l'année d'après. » Animatrice SME.

En résumé, les indicateurs environnementaux contribuent à l'apprentissage organisationnel, en permettant de déceler et de corriger les écarts entre les cibles de performances et les performances environnementales réellement obtenues. En effet, l'apprentissage organisationnel naît de la « détection et de [la] correction d'erreurs. L'erreur étant entendue comme un écart entre ce qui est attendu d'une action et son résultat » (Argyris, 2000). Ces indicateurs permettent ainsi d'acquérir des connaissances. Ensuite, les informations obtenues sont interprétées et servent de base de discussion dans l'entreprise lors de réunions formelles (revues de direction, revues de processus) ou de manière informelle (autour d'un café). Enfin, les informations sont stockées dans la mémoire organisationnelle (dans les archives ou sur supports numériques) et réutilisées de manière continue lors des revues de direction dans le but de prendre des décisions pour améliorer les performances de l'entreprise. Ainsi, les indicateurs environnementaux constituent à la fois un moyen d'acquisition, d'interprétation, de diffusion et de mémorisation des connaissances (au sens d'Huber, 1991). Ces résultats sont conformes à la littérature, notamment aux travaux d'Henri (2006), lorsqu'il montre que l'utilisation interactive des systèmes de mesure de la performance contribue à produire et à disséminer du savoir et à favoriser les collaborations au sein de l'organisation.

\* \*  
\*

Nous venons de montrer que les systèmes de contrôle environnemental (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux, le tableau de bord vert) sont source d'apprentissage organisationnel, car ils permettent d'acquérir des connaissances, de les diffuser, de les interpréter et les enregistrer dans la mémoire organisationnelle. Nous allons à présent préciser les types d'apprentissages (apprentissage génératifs ou adaptatifs) générés par ces systèmes de contrôle.

### III. Les niveaux d'apprentissages générés par les systèmes de contrôle environnemental et leurs impacts sur les stratégies environnementales

Dans le paragraphe précédent, nous avons montré que les quatre systèmes de contrôle environnemental peuvent engendrer de nouveaux apprentissages dans l'entreprise. A présent, il s'agit d'identifier le niveau de ces apprentissages : sont-ils génératifs ou adaptatifs ? Conformément à la littérature (Argyris et Schön, 1978, 2002 ; Simons, 1995a ; Batac et Carassus, 2005 ; Sponem, 2009), les apprentissages en double boucle ou génératifs sont des apprentissages qui conduisent les dirigeants à modifier les objectifs ou la stratégie de l'entreprise. Par contre, les apprentissages en simple boucle ou adaptatifs permettent seulement de corriger les écarts entre les réalisations et les objectifs initiaux, et ne remettent pas en cause ni les objectifs ni la stratégie de l'entreprise. Selon Simons (1995a), les apprentissages génératifs sont favorisés par les systèmes de contrôle interactif tandis que les apprentissages adaptatifs sont produits par les systèmes de contrôle diagnostique. Nous allons voir que cette typologie n'est pas toujours respectée en réalité. En effet, nous verrons que certains systèmes de contrôle environnemental diagnostique sont vecteurs d'apprentissages génératifs, car ils amènent les dirigeants à modifier leurs objectifs environnementaux, voire la stratégie environnementale de l'entreprise, tandis que des systèmes de contrôle interactif engendre des apprentissages de nature adaptative.

#### A. Les apprentissages adaptatifs sans incidence sur les stratégies environnementales

Chez PRESTA, deux systèmes de contrôle environnemental produisent des apprentissages adaptatifs ou en simple boucle. Il s'agit des programmes environnementaux et de certains indicateurs environnementaux contenus dans le tableau de bord vert de l'entreprise. Cependant, contrairement aux programmes environnementaux qui sont des systèmes de contrôle environnemental diagnostique, les indicateurs environnementaux sont eux utilisés de manière interactive par les dirigeants.

### **1. Les apprentissages adaptatifs produits par les systèmes de contrôle environnemental diagnostique**

Nous avons vu précédemment que les programmes environnementaux sont des systèmes de contrôle environnemental diagnostique. Ils indiquent les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs environnementaux de l'entreprise. A chaque objectif environnemental est affecté un plan d'action dans le but de corriger les non-conformités et d'agir sur les impacts environnementaux significatifs. Par exemple, l'un des objectifs environnementaux actuels de l'entreprise PRESTA est de diminuer sa consommation énergétique. Pour atteindre cet objectif, un programme d'efficacité énergétique a été mis en place sur le plateau technique. Ce programme permet de modifier le comportement ou les pratiques des employés sans pour autant remettre en question l'objectif poursuivi. L'apprentissage généré par ce programme environnemental est de nature adaptative car il ne touche pas à l'objectif environnemental, seules les actions sont modifiées :

« Pour nous sur le plateau, les bonnes pratiques c'est (...) optimiser le fonctionnement du plateau technique et réduire la consommation de ces utilités [eau, énergie, gaz] (...). Par exemple, quand on conçoit des machines, c'est privilégier du matériel moins consommateur en énergie. Après, on sensibilise le personnel qui travaille sur le plateau ; il y a des règles de base : éteindre la lumière, éteindre les appareils qui n'ont pas besoin de tourner (mine de rien, vu qu'il y a pas mal d'appareils qui tournent, ça fait des économies). » Responsable plateau technique.

Pendant la mise en œuvre des programmes environnementaux, des écarts peuvent être constatés entre les objectifs poursuivis et les actions réellement réalisées. Ces écarts sont signalés dans une Fiche d'Amélioration des Ecart (FAE) et des propositions sont faites pour corriger ces écarts et atteindre les objectifs fixés. Ces FAE sont des plans d'action correctives qui font aussi partie des programmes environnementaux. Chaque employé a la possibilité d'émettre une FAE mais sous le contrôle du service QSSE.

« Cette FAE présente les actions à planifier et les délais pour corriger la non-conformité. Lorsqu'un collaborateur identifie un écart, il a la possibilité de demander une FAE qu'il renseigne avec l'aide de l'animatrice qualité ou l'animatrice sécurité-environnement. Mais, tout le monde a accès à ces FAE dans l'entreprise. » Juriste.

« On a mis en place des FAE dans la maison, n'importe qui peut émettre des suggestions pour améliorer un processus mais je reste quand même vigilant, je regarde les FAE et je les valide. » Directeur adjoint.

Les changements préconisés par les programmes environnementaux sont de nature adaptative, car ils encouragent les comportements qui vont dans le sens des objectifs poursuivis. Ils constituent l'aboutissement de ces objectifs, en orientant les comportements pour réaliser les



objectifs visés. « Ces résultats sont conformes à la littérature (Huber, 1991, Simons, 1995a), car ils montrent que les systèmes de contrôle diagnostique favorisent des apprentissages de simple boucle : « les systèmes de contrôle diagnostiques ne conduisent pas à s'interroger sur les objectifs et permettent un apprentissage uniquement en simple boucle, un apprentissage par exploitation » (Sponem, 2009, p. 568). Nous verrons plus loin que ce n'est pas toujours le cas.

## **2. Les apprentissages adaptatifs générés par les systèmes de contrôle environnemental interactif**

Nous savons que le tableau de bord vert un système de contrôle interactif et qui provoque des apprentissages. Cependant, ces apprentissages varient en fonction du type d'indicateurs contenus dans ce tableau de bord. En effet, ces indicateurs peuvent être regroupés en deux catégories selon les activités de l'entreprise : les indicateurs environnementaux qui permettent de piloter les activités habituelles de l'entreprise (que nous appellerons indicateurs environnementaux « classiques ») et les nouveaux indicateurs qui sont utilisés pour piloter les activités du plateau technique (que nous appellerons indicateurs environnementaux « émergents »). Nous faisons cette distinction car les apprentissages générés par ces indicateurs sont de niveaux différents. Nous allons examiner ici les apprentissages produits par les indicateurs environnementaux « classiques ».

Ces indicateurs « classiques » sont utilisés pour piloter les performances environnementales de l'entreprise liées aux activités d'ingénieries mais ne prennent pas en compte les nouvelles activités de l'entreprise, c'est-à-dire celles du plateau technique. Ces indicateurs « classiques » favorisent des apprentissages puisqu'ils permettent de détecter et de corriger les déviations par rapports aux standards prédéfinis de performance. Nous avons vu que ces indicateurs environnementaux font l'objet de discussions en revue de direction et en revues de processus qui aboutissent à la fixation de nouvelles cibles environnementales pour la période à venir. Il convient ici de distinguer la notion de cible environnementale de la notion d'objectif environnemental. La cible environnementale correspond à une exigence de performance visée et chiffrée qui résulte d'un objectif environnemental. Par exemple, lorsque l'entreprise PRESTA s'est fixée comme objectif la diminution de consommation de papiers, la cible environnementale en 2006 était fixée à 6000 feuilles par salarié. Le résultat obtenu étant de 4770 feuilles par salarié, donc inférieur à la cible, les dirigeants ont décidé de passer

la cible à 5500 feuilles pour l'année 2007. Donc les indicateurs « classiques » permettent de modifier les cibles, mais ne remettent pas en cause les objectifs sur lesquels ils reposent. C'est la raison pour laquelle, ils ne favorisent que des apprentissages adaptatifs ou en simple boucle. En effet, « l'apprentissage obéit à une boucle simple lorsqu'il intervient à la suite d'une détection d'écart et de sa correction pour se rencontrer sur les standards fixés » (Argyris et Schön, 1978). Ces apprentissages permettent de mieux comprendre les relations entre les actions correctives et leurs effets réels, de manière à toujours les ajuster (Bouquin, 2004).

Bien qu'ils soient utilisés de manière interactive, ces indicateurs « classiques » génèrent des apprentissages en simple boucle ou de nature adaptative, car ils ne remettent pas en cause les objectifs ou la stratégie de l'entreprise. Ce résultat va en contresens de la littérature, qui stipule que les systèmes de contrôle interactif favorisent des apprentissages génératifs (Simons, 1995a ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2008 ; Sponem, 2009). Nous y reviendrons plus en détail dans la section discussion.

En définitive, nous venons de voir que les apprentissages adaptatifs sont provoqués par deux types de systèmes de contrôle : les programmes environnementaux et les indicateurs environnementaux « classiques ». En effet, les programmes environnementaux sont des plans d'action élaborés en fonction d'objectifs environnementaux définis *a priori*. Ces programmes sont utilisés dans le seul but d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Ils conduisent à des changements de comportement mais ne permettent pas de modifier les objectifs fixés au départ. De même, les indicateurs environnementaux « classiques » ne conduisent pas à s'interroger sur les objectifs ni de modifier la stratégie environnementale de l'entreprise, mais visent à déceler et à corriger les écarts entre les objectifs préétablis et les performances environnementales obtenues. Les programmes environnementaux étant des systèmes de contrôle diagnostique, cela n'a rien d'étonnant qu'ils conduisent à des apprentissages adaptatifs. Cependant, les indicateurs environnementaux « classiques » qui sont utilisés de manière interactive devraient, selon la littérature, produire des apprentissages génératifs. Mais on se rend compte qu'ils ne permettent que des apprentissages en simple boucle.

Nous allons maintenant examiner quels sont les systèmes de contrôle environnemental qui produisent des apprentissages génératifs permettant l'élaboration de nouveaux objectifs et l'émergence de nouvelles stratégies. Là encore, nous constaterons des contradictions avec la littérature.

B. Les apprentissages génératifs favorisant l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies environnementales

Chez PRESTA, trois systèmes de contrôle environnemental conduisent à des apprentissages génératifs ou en double boucle. Mais contrairement à la littérature, ces systèmes de contrôle ne sont pas tous des systèmes de contrôle interactif. Nous verrons que les systèmes de contrôle environnemental diagnostique (les analyses environnementales et les audits environnementaux) possèdent eux aussi des capacités génératives. Nous débutons notre analyse par les systèmes de contrôle interactif, c'est-à-dire les indicateurs environnementaux « émergents ».

**1. Les apprentissages génératifs stimulés par les systèmes de contrôle environnemental interactif**

Depuis 2006, les activités de l'entreprise PRESTA ont évolué. Elles incluent désormais des activités d'expérimentations scientifiques sur un plateau technique. Ce plateau technique est une plateforme de 300 m<sup>2</sup> sur laquelle l'entreprise réalise des expériences en matière d'innovations technologiques dans le domaine de l'environnement (traitement des pollutions atmosphériques, des eaux polluées, des déchets de l'agriculture, etc.). Les activités qui sont réalisées sur ce plateau technique génèrent des impacts environnementaux importants (déchets dangereux, fortes consommations d'énergie, d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, etc.) qui sont pris en compte dans périmètre de certification du SME. Ces nouvelles activités ont donc conduit les dirigeants à réfléchir à de nouveaux indicateurs pour piloter les performances environnementales de leur entreprise, par exemple des indicateurs mesurant le niveau de pollution, les consommations d'énergies, d'eau. Mais ces nouvelles activités ont une particularité, elles sont en constante évolution, car elles varient en fonction des projets qui sont traités sur le plateau technique. Donc l'élaboration de nouveaux indicateurs, que nous appelons indicateurs environnementaux « émergents », constitue une opportunité pour les dirigeants d'apprendre en réfléchissant aux liens entre leur stratégie environnementale et les nouvelles activités qui se déroulent sur le plateau technique. Ces indicateurs permettent ainsi aux dirigeants d'adapter au fur et à mesure leur stratégie en fonction des opérations :

« Au début, notre stratégie environnementale était centrée sur la gestion de papiers dans les locaux administratifs. Depuis que notre activité a évolué, notamment avec le plateau technique, on a plus de choses à gérer : on s'occupe de la consommation de papiers, de la récupération des piles, de la gestion des produits et des déchets dangereux. (...) Au niveau du

plateau, on gère aussi l'optimisation énergétique, c'est-à-dire la consommation d'énergie. Cette année, on a aussi calculé notre empreinte écologique sur le plateau technique, on a eu un peu de mal car actuellement, il n'y a pas de référence de calcul d'empreinte écologique pour les PME de service. Il faudra l'améliorer car la méthode n'est pas tout à fait au point. » Directeur adjoint.

« Sur le plateau en fait, les indicateurs environnementaux sont en construction car ils évoluent en même temps que notre activité sur le plateau évolue ; on reçoit régulièrement de nouveaux projets et c'est dur dans ces conditions de définir des indicateurs au niveau des consommations. (...) On a mis en place un suivi de toutes nos consommations d'utilités (d'électricité, des différents types d'eaux, de gaz, etc.) que je réalise directement. C'est juste un système de suivi donc, on effectue les relevés de consommations qui seront rajoutés au suivi des consommations déjà réalisés dans les bureaux. Et à partir de cette base de données justement, quand on aura suffisamment de données, on pourra pondre un indicateur. (...) Quand je suis arrivé à [PRESTA], il y avait déjà la norme 14001 mais qui ne s'appliquait qu'aux bureaux, car il n'y avait pas de plateau technique. Donc, on a ensuite créé le plateau technique et on a fait une extension de la norme à ce plateau une fois que tout a été mis en place. Mon rôle, dans la mise en place de cette norme, c'était de faire principalement le retour de l'impact environnemental du plateau technique ; donc exposer ce que ça allait consommer en termes de déchets, etc. Parce qu'au départ, [PRESTA], c'était quand même plus de l'ingénierie et des bureaux d'études mais pas d'exploitation concrète donc la direction n'avait pas d'idée concrète dessus. Au fur et à mesure que de nouveaux projets arrivent, c'est à moi de relayer les informations sur les impacts environnementaux des nouveaux projets. Après, on va probablement mettre en place des études d'impacts pour chaque nouveau projet au même titre qu'on fait actuellement des études de risques ; donc il y a ça qui va être mis en place, je pense, très prochainement. » Responsable plateau technique.

La construction des indicateurs « émergents » provoque des discussions dans l'entreprise. Les membres de l'entreprise réunissent en revues de processus et revues de direction pour discuter et définir une mesure commune de leurs performances environnementales. C'est notamment ce qui s'est passé lors de la revue de direction de l'année 2006, les acteurs présents à cette réunion ont constaté que plusieurs actions mises en place n'étaient pas correctement évaluées à cause de l'absence d'indicateurs. De nouveaux indicateurs ont donc été définis pour évaluer ces actions.

« Beaucoup d'actions se mettent en place sur 2006-2007. Cependant, il n'y a pour l'instant pas assez d'indicateurs chiffrés pour évaluer cette performance. Pour 2007, des nouveaux indicateurs auront été proposés et mis en place. L'évaluation de la performance se fera *via* ces nouveaux indicateurs pour 2008. » Compte rendu RDD, 2006.

Les dirigeants prévoient à terme une amélioration de ces indicateurs grâce au retour d'expérience pour mieux anticiper sur les résultats à venir et piloter leurs performances environnementales. Ces indicateurs favorisent ainsi l'exploration de nouveaux savoirs, qui selon March (1991) se distingue de l'exploitation qui porte la mise œuvre et l'approfondissement des savoirs existants :

« On pourrait aller beaucoup plus loin, en traitant mieux nos données et nos résultats, pour davantage alimenter notre stratégie. Aujourd'hui, on est en train d'améliorer la mesure de nos résultats, on a mis en place des indicateurs, on pourra faire un bilan, un retour d'expérience notamment en ce qui concerne le plateau technique, en fin d'année 2007. On a un système qui est très en mouvement, on va de l'avant. » Directeur adjoint.

Comme nous venons de voir, la construction de nouveaux indicateurs repose sur la création d'espaces de discussion, la réflexion sur les objectifs et la recherche de liens entre la stratégie et les opérations. Ces nouveaux indicateurs utilisés de manière interactive stimulent un apprentissage génératif, car ils amènent les dirigeants à s'interroger sur leurs choix et leur stratégie. Sponem (2009 p. 566) qualifie cet apprentissage de « *feedforward* », c'est-à-dire un processus dynamique d'assimilation de nouveaux apprentissages au travers duquel de nouvelles idées et actions circulent des individus vers l'organisation. Nos résultats sont donc en cohérence avec Simons (1995a) qui montrent que les systèmes de contrôle interactif provoquent des apprentissages génératifs ou « *feedforward* » (Sponem, 2009). Nous allons voir à présent que d'autres systèmes de contrôle environnemental peuvent favoriser des apprentissages génératifs sans pour autant qu'ils soient interactifs.

## **2. Les apprentissages génératifs produits par les systèmes de contrôle environnemental diagnostique**

Dans le cas PRESTA, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique (les analyses environnementales et les audits environnementaux) ont provoqué des apprentissages génératifs ou en double boucle en modifiant les objectifs environnementaux et la stratégie de l'entreprise. C'est ce que nous allons voir maintenant.

### **Les analyses environnementales comme source d'apprentissage génératif**

Les analyses environnementales (l'identification des AES et l'analyse de la conformité réglementaire) sont des systèmes de contrôle qui favorisent des apprentissages génératifs, car ils permettent de fixer de nouveaux objectifs environnementaux. Nous avons vu précédemment que jusqu'en 2006, les activités de l'entreprise se résumaient à des activités d'ingénierie avec un faible impact environnemental. A cette époque, l'identification des aspects environnementaux significatifs (AES) a permis de fixer deux principaux objectifs environnementaux : la gestion des déchets et la gestion du papier.

« Au sein même de [PRESTA], deux actions ont été lancées, la gestion du papier d'une part avec une incitation à l'économie d'impression en optant pour le mode brouillon, le noir et

blanc, le recto/verso ou le livret, précédée d'une relecture systématique avant tout lancement d'impression. Depuis 4 ans, on enregistre une baisse significative du nombre d'impression. On est passé de 5 000 pages par salarié en et par an à 3 000 en 2005. La gestion des déchets est la seconde réalisation mise en place *via* le tri sélectif dans le respect de certaines procédures comme la récupération des piles pour l'ensemble du site, et inversement la transmission des cartouches d'encre à [un organisme] qui gère leur élimination. Ce tri sélectif passe aussi par des conteneurs séparés identifiés et par une suppression de la majorité des corbeilles à papier dans les bureaux. » Rapport d'activité (2005).

Avec l'évolution des activités de l'entreprise, chaque année le service QSSE et le service juridique réalisent des analyses environnementales afin d'identifier les nouveaux impacts environnementaux sur lesquels les dirigeants devront agir en priorité. Ainsi en 2006, de nouveaux objectifs environnementaux ont été fixés en fonction de ces impacts environnementaux significatifs. Il s'agit de la gestion des déchets dangereux, la maîtrise de l'énergie sur le plateau technique, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

« Depuis que notre activité a évolué notamment avec le plateau technique, on a plus de choses à gérer : on s'occupe de la consommation de papiers, de la récupération des piles, de la gestion des produits et des déchets dangereux. On a mis en place des moyens de déplacement alternatif, ça passe par le vélo, la marche à pied et les déplacements en train pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>. On réfléchit en ce moment pour mettre en place un plan de déplacement d'entreprise (...) On gère aussi l'optimisation énergétique, c'est-à-dire la consommation d'énergie. » Directeur adjoint.

« Le management environnemental, c'est aussi la prise en compte du plateau technique multi-sites de [PRESTA]. (...) L'enjeu est de prendre en compte les déchets industriels et agricoles générés par ces plateformes et de mettre en place les mesures nécessaires à leur bonne gestion. » Rapport d'activité (2005).

« [PRESTA] continue à progresser sur ses actions environnementales traditionnelles (utilisation et recyclage du papier) et introduit des nouvelles actions liées au plateau technique (gestion des déchets dangereux). » Rapport d'activité (2006).

Toujours en 2006, les dirigeants ont décidé lors de la revue de direction de mettre à jour le « référentiel environnement » dans le but de vérifier la conformité réglementaire des activités du plateau technique.

« [Concernant la] veille réglementaire environnement et sécurité [il est nécessaire d'effectuer une] remise à niveau pour tenir compte du démarrage réel des plateaux. » Compte rendu de la RDD (2006).

De plus, à chaque fois qu'un nouveau projet est prévu sur le plateau technique, le service juridique doit effectuer une analyse pour vérifier que l'adoption du projet n'entraîne pas la modification du périmètre légal de l'entreprise, par exemple, le classement de l'entreprise en Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE).

« Il est aussi prévu que tous les nouveaux projets soient évalués pour savoir si on est capable d'accueillir certains pilotes, pour vérifier s'il y a un impact juridique de l'acceptation d'un nouveau projet, par exemple si l'acceptation d'un nouveau pilote n'entraîne pas le classement de l'entreprise comme ICPE. » *Juriste.*

Les nouveaux objectifs environnementaux sont fixés lors de la revue de direction annuelle au cours de laquelle participent tous les pilotes des différents processus et les animateurs QSSE :

« La définition de nouveaux objectifs intervient lors de la revue de direction, on discute des résultats obtenus et on revoit les objectifs. (...) Les objectifs sont définis par la direction (à partir du retour des informations, de la stratégie globale et des possibilités techniques de l'entreprise...) avec les fonctionnels (équipe chargée du SME). Exemple d'objectifs : recyclage papiers, diminution des impressions. (...) Les objectifs sont revus avec une fréquence annuelle car il faut atteindre un an pour la plupart des objectifs pour avoir des résultats concrets. On n'a pas d'impacts tellement importants qu'il faille ré-estimer régulièrement en cours d'année les objectifs. Mais si l'activité est plus importante que prévue, les opérationnels peuvent dépasser les dépenses prévues dans leur budget. Nous avons des budgets flexibles pour ça. » *Directeur.*

« On a un responsable environnement [ou QSSE], c'est lui qui participe à la définition des objectifs environnementaux avec la direction. Il fait remonter à la direction nos suggestions mais nous ne participons pas directement à la fixation des objectifs environnementaux. » *Déléguée du personnel.*

« 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 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. Là c'est pareil, il n'y a pas d'obligation de périodicité, on fait ce qu'on veut, on peut très bien faire des revues de direction tous les six mois en se fixant de nouveaux objectifs, ou tous les trois ans, il n'y a aucune obligation, ce que demande la norme, c'est s'améliorer en permanence. Enfin quand on a mis en place toutes ces étapes, là on peut demander la certification. » *Animatrice SME.*

Les analyses environnementales fournissent des informations clés (impacts environnementaux significatifs, conformité réglementaire) qui permettent de fixer de nouveaux objectifs environnementaux. Ces objectifs sont fixés lors des réunions (RDD) après discussions avec les pilotes de processus et les responsables du management environnemental. Dans ce contexte, l'apprentissage généré par ces analyses environnementales peut être qualifié d'apprentissage génératif dans la mesure où, ces analyses conduisent les dirigeants à définir de nouveaux objectifs environnementaux. On sort donc du processus d'apprentissage défini par la littérature, notamment par Simons (1995a) qui considère qu'un système de contrôle diagnostique n'entraîne pas d'apprentissage génératif. Nos résultats remettent donc en cause les travaux de Simons (1995a) sur l'apprentissage organisationnel.

### **Les audits environnementaux comme source d'apprentissage génératif**

Nous allons voir que les audits environnementaux sont aussi vecteurs d'apprentissages génératifs, car ils conduisent les dirigeants à modifier leur stratégie environnementale. Dans le cas PRESTA, cette stratégie a été modifiée à deux reprises en 2006 et en 2007.

En 2006, c'est un audit environnemental externe qui a poussé les dirigeants à modifier leur stratégie environnementale. En effet, le cabinet d'audit BVQI a mis en évidence en 2005 des faiblesses dans le fonctionnement du SME de l'entreprise PRESTA. Le rapport d'audit stipulait une absence de communication des informations environnementales vers l'extérieur. Selon la littérature, ce manque de communication vis-à-vis des parties prenantes externe peut constituer un inconvénient pour l'entreprise car « en ignorant la dimension communicationnelle d'une stratégie de gestion environnementale, l'entreprise omet de répondre directement aux préoccupations environnementales du public, alors que ce sont elles qui donnent à un SME une grande partie de sa pertinence » (Gendron, 2004). De plus, la communication environnementale externe contribue à la légitimité sociale de l'entreprise (Reynaud et Martinet, 2004).

Les dirigeants ayant compris l'enjeu de la communication externe. Plusieurs décisions ont été prises en février 2006 lors de la revue de direction qui suivit l'audit externe (*cf.* Annexe 12 ). En effet, les dirigeants ont décidé de publier les performances environnementales de l'entreprise auprès de leurs parties prenantes externes, de créer un service de communication dans l'entreprise (le PS04 : le processus de communication externe) et de mettre en place un site Extranet QSSE pour faciliter la communication avec les parties prenantes. Cet Extranet permet d'informer les membres de l'entreprise et de les impliquer dans le fonctionnement du SME. Il permet aussi d'améliorer l'image de l'entreprise notamment auprès des clients.

« Auprès des clients, on a convenu de transmettre les informations de notre SME à partir du manuel de management et du compte rendu d'activité. Notre manuel environnemental comporte la stratégie de l'entreprise, l'engagement de la direction, les procédures et le tableau des indicateurs (mêmes indicateurs que ceux du rapport d'activité). Auprès de nos fournisseurs, on leur donne nos exigences à partir du cahier des charges ou messages spécifiques. Auprès du conseil d'administration et de l'assemblée générale, des adhérents (qui sont une forme de clients), on communique le rapport d'activité, etc. Auprès de notre banquier/assureur : le banquier est invité à notre assemblée, on lui envoie notre rapport d'activité. C'est un rapport public qui est diffusé sur Internet. » Directeur.

« Le processus communication est en construction, il n'existe que depuis mon arrivée donc depuis un an. (...) Je suis chargée de communication, c'est-à-dire que je m'occupe de tout ce



qui est publication, communication vers l'extérieur à destination de nos adhérents, de nos clients et d'un plus large public. Je m'occupe aussi de la logistique des manifestations que nous organisons tout au long de l'année, il y a aussi une partie gestion du conseil d'administration et des assemblées générales de notre association. (...) Je suis pilote de mon processus "communication", donc j'essaie de mettre en application les normes environnementales liées à la communication à l'intérieur de l'entreprise. » *Chargée de communication.*

« On a mis en place un système Extranet pour faciliter le travail, tous nos supports qualité-environnement sont accessibles, ainsi personne ne se sent exclu notamment pour les gens qui travaillent à l'extérieur et ça a aussi un impact fort auprès des clients car on est assez opérationnel. » *Directeur adjoint.*

L'entreprise va plus loin dans sa démarche de communication externe en prenant en compte les préoccupations et les besoins de ses parties prenantes. En effet, elle a mis en place un système de veille, appelé « Main courante de satisfaction », pour recueillir toutes les plaintes des parties prenantes *via* l'Extranet ou par téléphone et enregistrer les réponses apportées dans la documentation QSSE (*cf.* Annexe 12).

Après la mise en place de la communication externe, d'autres améliorations ont été apportées dans l'entreprise. En effet, les dirigeants ont décidé lors de la revue de direction de 2007, de modifier leur stratégie environnementale afin que celle-ci réponde aux objectifs du développement durable (*cf.* Annexe 13). Ainsi, la stratégie de l'entreprise ne se limite plus à sa seule dimension environnementale, elle devient plus globale en prenant en compte les principes du développement durable.

« Au niveau de la stratégie, l'enjeu essentiel est de mettre en place une vision globale liée au développement durable. Le rapport d'activité 2006 traduira cette orientation DD. [Les propositions d'amélioration pour 2007 sont de] : redéfinir la stratégie déclinée suivant les principes du développement durable et déclinée dans les processus ; la présentation de la nouvelle stratégie sera faite au conseil d'administration en avril 2007 ; faire évoluer le manuel de management [QSSE] et diffuser de façon systématique ce manuel à tous nos partenaires et fournisseurs ; modifier le texte de la boucle PDCA et de reformuler l'engagement de la direction. » *Compte rendu de la RDD (2007).*

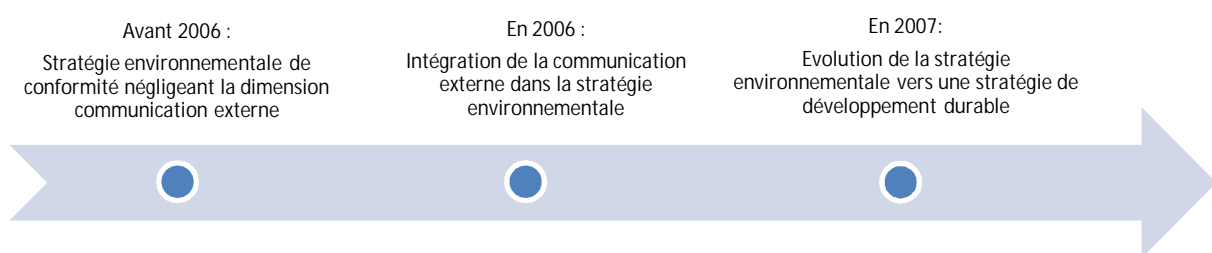
« (...) d'abord la politique environnementale était au départ assez théorique parce que c'est souvent comme ça. Elle s'est affinée aujourd'hui, elle consiste à travailler selon les principes du développement durable pour nous même en interne et en même temps chez les clients pour les accompagner dans cette démarche d'un point de vue technique et de communication. » *Directeur adjoint.*

« Nous sommes en train d'évoluer vers une présentation sur le développement durable avec d'un côté des indicateurs environnement, sociaux et économique. Ça figura dans notre prochain rapport d'activité. Nous n'avons pas de rapport spécifique environnement mais les informations environnementales sont intégrées dans notre rapport d'activité et sur notre site Internet. » *Directeur.*

En mars 2008, la nouvelle politique développement durable et le premier rapport développement durable de l'entreprise ont été publiés. Dans cette nouvelle politique, les dirigeants affirment que l'entreprise souhaite être exemplaire dans les différents aspects du développement durable. Pour cela, ils se sont assignés cinq grands objectifs : être à l'écoute de leurs clients publics et privés et autres parties intéressées afin de satisfaire et anticiper leurs besoins ; gérer l'entreprise avec une efficacité économique qui permettent d'en assurer le développement à long terme ; construire une politique sociale permettant aux salariés de développer pleinement leurs compétences et leur bien-être pour le plus grand bénéfice de tous ; développer une implication dans la vie citoyenne ; respecter l'ensemble des réglementations et mettre en place des actions exemplaires en matière d'environnement et de maîtrise des risques et plus particulièrement sur les aspects déplacements, énergie et sécurité (cf. Annexe 14).

En résumé, nous venons de voir que l'audit environnemental (audit BVQI réalisée en 2005) a permis de modifier la stratégie environnementale de l'entreprise. Nous pouvons représenter les phases de l'évolution de cette stratégie par le schéma ci-dessous :

**Figure 34 : Evolution de la stratégie de PRESTA**



Avant 2006, la communication externe ne tenait pas une place importante dans la stratégie de l'entreprise PRESTA. Il a fallu attendre les conclusions de l'audit BVQI pour qu'un changement s'opère. Nous pouvons assimiler ce changement à un apprentissage génératif puisque les recommandations de l'auditeur externe ont permis de modifier la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie a évolué d'une stratégie de conformité (au sens de Gendron, 2004), qui se limitait au respect des exigences légales et qui ne prenait pas en compte la

communication externe, vers une stratégie proactive. En effet, selon Gendron (2004), les entreprises avec une stratégie proactive (de types *leadership* ou écologique) se distinguent de celles possédant une stratégie de conformité fondamentalement au niveau de la communication et de leur positionnement politique. Les entreprises disposant d'une stratégie proactive mettent en place un programme de communication important pour promouvoir leurs performances environnementales et favoriser l'acceptation des parties prenantes (ibid.).

En 2007, la stratégie environnementale a également évolué vers une stratégie de développement durable. L'entreprise intègre à présent dans ses activités économiques et son système de management les principes du développement durable. La mission de l'entreprise ne se limite plus au domaine de l'environnement, elle s'élargit à tous les aspects du développement durable. Cette nouvelle stratégie correspond à la stratégie « écologique », définie par Gendron (2004), selon laquelle les entreprises adoptant une stratégie écologique se distinguent des autres par la définition de leur mission qui est axée sur les principes du développement durable. En effet, ces entreprises intègrent au cœur même de leur existence et de leur raison d'être les défis environnementaux et ceux du développement durable. Il s'agit ici d'atteindre des objectifs écologiques et sociaux au moyen de la structure entrepreneuriale.

En définitive, les résultats de notre recherche montrent que les audits environnementaux externes ont contribué à l'émergence de nouvelles stratégies. La stratégie de l'entreprise a évolué d'une stratégie de conformité à une stratégie proactive « écologique » (au sens de Gendron, 2004). Comme les analyses environnementales, les audits qui sont pourtant des systèmes de contrôle diagnostiques, ont favorisé des apprentissages génératifs. Ces résultats suggèrent, à l'inverse de la littérature, que les systèmes de contrôle diagnostique peuvent aussi « provoquer un apprentissage cognitif qui remet en question les causes d'un problème et recherche des solutions durables » (Batac et Carassus, 2008, p. 94).

\* \*

\*

Pour conclure cette section, nous synthétisons dans le tableau suivant les résultats du cas étudié. Nous avons montré que les systèmes de contrôle environnemental (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les indicateurs et les audits environnementaux) sont des sources d'apprentissage organisationnel. Pour cela, nous avons analysé comme Kloot (1997) les processus d'apprentissage de chacun de ces systèmes, à partir des concepts d'Huber (1991), en montrant comment ces outils produisent et mobilisent les connaissances.

Une fois, les apprentissages mis en évidence, nous avons identifié parmi les systèmes de contrôle environnemental ceux qui pouvaient engendrer des apprentissages adaptatifs (ou simple boucle) et génératifs (ou double boucle). Les systèmes de contrôle dotés d'une capacité générative sont en mesure de modifier les objectifs environnementaux et la stratégie environnementale de l'entreprise, tandis que ceux qui permettent de mieux ajuster les actions pour les rendre conforme aux objectifs défini *a priori* sont dotés d'une capacité adaptative. Selon la littérature (Simons, 1995a ; Kloot, 1997 ; Batac et Carassus, 2008 ; Sponem, 2009), les systèmes de contrôle qui produisent des apprentissages génératifs sont des systèmes de contrôle interactif (au sens de Simons, 1995a), et ceux qui génèrent des apprentissages adaptatifs sont des systèmes de contrôle diagnostique. Cependant, nos résultats sont en contradiction avec la littérature. En effet, nos résultats suggèrent que certains systèmes de contrôle environnemental diagnostique (les analyses environnementales et les audits environnementaux) conduisent à des apprentissages génératifs ; tandis que des systèmes de contrôle environnemental interactif (les indicateurs environnementaux « classiques ») n'entraînent pas systématiquement des apprentissages génératifs. Bien que ces systèmes de contrôle favorisent le dialogue et le débat dans l'entreprise, les idées émergeant de ces discussions ne provoquent pas une remise en cause de la stratégie initiale. Cette contradiction avec la littérature fera l'objet d'une discussion dans la section suivante.

**Tableau 32 : Synthèse du cas PRESTA : types de contrôle, phases d'apprentissage, niveaux d'apprentissage**

Systèmes de contrôle	Types de contrôle	Phases d'apprentissage	Niveaux d'apprentissage	Exemples d'apprentissage
Analyses environnementales	Contrôle diagnostique	Acquisition de la connaissance, Diffusion de l'information, Interprétation de l'information, Mémoire organisationnelle.	Apprentissage génératif	Fixation de nouveaux objectifs environnementaux en cohérence avec les nouvelles activités de l'entreprise.
Programmes environnementaux	Contrôle diagnostique	Diffusion de l'information, Interprétation de l'information, Mémoire organisationnelle.	Apprentissage adaptatif	Adaptation des plans d'action aux objectifs initiaux.  Pas de modification des objectifs mais réajustements des actions pour correspondre aux objectifs (actions correctives ou FAE).
Indicateurs environnementaux « classique »	Contrôle interactif	Acquisition de la connaissance, Diffusion de l'information, Interprétation de l'information, Mémoire organisationnelle.	Apprentissage adaptatif	Fixation de nouvelles cibles environnementales conformes aux objectifs initiaux.
Indicateurs environnementaux « émergents »			Apprentissage génératif	Remise en cause de la stratégie pour prendre en compte les nouvelles performances environnementales
Audits environnementaux	Contrôle diagnostique	Acquisition de la connaissance, Diffusion de l'information, Interprétation de l'information, Mémoire organisationnelle.	Apprentissage génératif	Modification de la stratégie environnementale (évolution de la stratégie de conformité vers une stratégie proactive)

### Section 3 : Vers une nouvelle typologie des relations entre systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel

Dans cette section, nous allons discuter des résultats de l'étude de cas intra-site, présentés dans les sections précédentes, afin de mettre en évidence les apports théoriques de notre étude « au domaine de recherche encore peu exploré des relations entre les systèmes de contrôle et les apprentissages organisationnels » (Batac et Carassus, 2005 ; Dambrin et Löning, 2008 ; Sponem, 2009).

Nous avons montré, dans la section 2 de ce chapitre, que l'entreprise PRESTA utilise quatre systèmes de contrôle environnemental qui favorisent des apprentissages organisationnels. Il s'agit des analyses environnementales, des programmes environnementaux, des audits environnementaux et du tableau de bord vert. Nous avons vu également que ces trois premiers systèmes de contrôle sont utilisés de manière diagnostique, car les dirigeants s'impliquent très peu dans leur fonctionnement. Ils n'y attachent de l'importance que de manière exceptionnelle lorsque des incidents sont détectés ou lors de la revue de direction annuelle. Ce sont les spécialistes de l'environnement qui jouent un rôle central dans la réalisation des analyses environnementales, dans la mise en place des programmes environnementaux et dans la réalisation des audits environnementaux. L'outil privilégié des dirigeants pour piloter les performances environnementales de l'entreprise reste le tableau de bord vert qui fait, d'ailleurs, l'objet d'une attention régulière à tous les niveaux de l'organisation. C'est donc le seul système de contrôle interactif de l'entreprise.

D'après Simons (1995a), les systèmes de contrôle diagnostique produisent essentiellement des apprentissages en simple boucle ou adaptatifs tandis que les systèmes de contrôle interactif favorisent des apprentissages de niveau supérieur, c'est-à-dire des apprentissages en double boucle ou génératif. Par conséquent, si on se réfère aux travaux de l'auteur, les trois premiers systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, audits environnementaux) devraient favoriser des apprentissages adaptatifs, tandis que le tableau de bord vert qui est utilisé de manière interactive devrait conduire à un apprentissage génératif. Mais il s'avère que la réalité est un peu plus complexe que ce qu'évoque Simons (1995a).

Notre étude de cas met en évidence des résultats qui vont à contresens de la littérature. En effet, chez PRESTA, l'analyse des relations entre les systèmes de contrôle environnemental et les apprentissages organisationnels, à travers le cadre conceptuel de Simons (1995a) et d'Argyris et Schön (1978, 2002), montre que certains systèmes de contrôle environnemental diagnostique conduisent à des apprentissages génératifs, tandis que d'autres systèmes de contrôle environnemental interactif entraînent des apprentissages adaptatifs. C'est ce que nous allons voir à présent.

D'une part, ce sont des systèmes de contrôle environnemental diagnostique, en l'occurrence les analyses environnementales et les audits environnementaux qui ont conduit les dirigeants à modifier les objectifs et la stratégie environnementale de l'entreprise.

L'activité de l'entreprise PRESTA ayant évolué (avec la mise en place du plateau technique pour effectuer des expérimentations), les analyses environnementales réalisées par les membres de la fonction environnement ont mis en évidence de nouveaux impacts environnementaux significatifs (tels que les déchets dangereux ou encore une forte consommation d'énergie) que les dirigeants ont dû prendre en compte lors de la définition de leurs objectifs environnementaux. Ainsi, les analyses environnementales ont favorisé des apprentissages génératifs, car elles ont permis aux dirigeants de se questionner sur les objectifs de l'entreprise et de les modifier afin que ceux-ci correspondent mieux à la réalité du terrain.

De même, ce sont les résultats des audits environnementaux qui ont amené les dirigeants à modifier leur stratégie environnementale. Avant 2005, la stratégie initiale de l'entreprise PRESTA correspondait à une stratégie de conformité (au sens de Gendron, 2004), c'est-à-dire une stratégie qui consistait à respecter les lois et réglementations environnementales mais qui négligeait la communication des informations environnementales vers l'extérieur. Le SME qui était mis en place permettait à l'entreprise de répondre à ses obligations juridiques sans trop tenir compte de la communication vis-à-vis des parties prenantes, de l'image publique de l'entreprise, etc.

C'est l'audit environnemental réalisé par le cabinet BVQI en 2005 qui a soulevé l'importance de la communication environnementale et a permis à l'entreprise de faire évoluer sa stratégie. En effet, les dirigeants ont compris que le fait de rendre compte aux parties prenantes devait

être considéré comme une nécessité et une composante essentielle de leur stratégie, car l'affichage de leur responsabilité environnementale montre leur volonté et leur capacité d'écoute et contribue à leur légitimité sociale et permet aussi de se positionner à l'égard des concurrents (Reynaud et Martinet, 2004).

Les dirigeants ont donc décidé d'intégrer la communication environnementale dans leur stratégie. Et cela s'est manifesté concrètement par la modification de la structure organisationnelle avec la création en 2006 du service de communication externe, l'embauche d'une salariée à la tête de ce service et la mise en place d'un site Extranet qui permet de recueillir les plaintes des parties prenantes et la publication d'un rapport développement durable (et cela bien que l'entreprise ne soit pas soumise à la loi NRE). Ces différentes modifications ont donc conduit la stratégie environnementale de l'entreprise à évoluer d'une stratégie de conformité vers une stratégie proactive « écologique » (au sens de Gendron, 2004). En effet, ces deux stratégies se distinguent de manière fondamentale au niveau de la communication et du positionnement politique (Gendron, 2004). Aujourd'hui, la nouvelle stratégie de l'entreprise tend vers une stratégie de développement durable avec une modification de la mission de l'entreprise qui ne se limite plus au domaine de l'environnemental, mais intègre désormais les principes du développement durable. En définitive, ces résultats montrent que les audits environnementaux, bien qu'ils soient des systèmes de contrôle environnemental diagnostique, favorisent des apprentissages génératifs car ils conduisent les dirigeants à modifier leur stratégie. Ces résultats sont donc en contradiction avec la littérature (Simons, 1995a ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2005 ; Sponem, 2009).

D'autre part, nos résultats montrent que l'usage interactif des systèmes de contrôle environnemental n'entraînent pas systématiquement des apprentissages génératifs. En effet, nous avons vu dans la section 2, que le tableau de bord vert de l'entreprise PRESTA contient des indicateurs environnementaux « classiques » qui permettent de piloter les activités habituelles de l'entreprise. Nous avons pu constater également que les écarts détectés par ces indicateurs n'entraînent pas de modification des objectifs environnementaux. Mais qu'ils conduisent à des modifications mineures telles que la fixation de nouvelles cibles environnementales toujours en conformité avec les objectifs initiaux. Ainsi, les apprentissages générés par ces indicateurs sont de nature adaptative car, selon la littérature, l'apprentissage adaptatif ou en



simple boucle améliore le fonctionnement de l'organisation au sein d'un cadre établi et sans changer les normes (Sponem, 2009, p. 565). Pourtant, ces indicateurs environnementaux sont utilisés de manière interactive puisqu'ils font l'objet de fréquentes discussions dans l'entreprise. Ce sont d'ailleurs, les seuls systèmes de contrôle qui monopolisent l'attention des dirigeants. Et nous savons que « le débat et le dialogue sont les marques de fabrique des systèmes de contrôle interactif » (Simons, 2000, p. 219). Donc, contrairement à ce que Simons (1995a) affirmait, tous les systèmes de contrôle utilisés de manière interactive n'engendrent pas forcément des apprentissages génératifs, ces apprentissages peuvent se limiter à des apprentissages de simple boucle (c'est le cas des indicateurs environnementaux « classiques »).

En résumé, les résultats que nous venons de présenter vont à contre courant de la littérature, selon laquelle seuls les systèmes de contrôle diagnostique produisent des apprentissages en simple boucle, tandis que les systèmes de contrôle interactif facilitent des apprentissages génératifs. Notre étude de cas montre, en effet, que ce n'est pas toujours le cas, puisque certains systèmes de contrôle utilisés de manière interactive ne favorisent que des apprentissages adaptatifs et, *a contrario*, d'autres systèmes de contrôle diagnostique produisent des apprentissages génératifs. Ces résultats permettent donc d'enrichir la littérature et montrent que les relations entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel mériteraient d'être davantage explorés.

En définitive, nous proposons quatre configurations possibles mettant en évidence les relations entre les systèmes de contrôle (au sens de Simons, 1995a) et les deux niveaux d'apprentissages d'Argyris et Schön (1978, 2002). Ces configurations sont mises en évidence dans le schéma ci-dessous (cf. Figure 35). Dans cette typologie, les systèmes de contrôle diagnostique favorisent des apprentissages adaptatifs (c'est le cas des programmes environnementaux) et des apprentissages génératifs (c'est le cas des analyses et des audits environnementaux). De même, les systèmes de contrôle interactif conduisent à des apprentissages adaptatifs (c'est le cas des indicateurs environnementaux « classiques » utilisés pour piloter les activités courantes de l'entreprise) et des apprentissages génératifs (c'est le cas des indicateurs environnementaux « émergents » utilisés pour le pilotage des nouvelles activités de l'entreprise).

**Figure 35 : Typologie des systèmes de contrôle et des niveaux d'apprentissage organisationnel**

	Systèmes de contrôle diagnostique	Systèmes de contrôle interactif
Apprentissage adaptatif (en simple boucle)	Programmes environnementaux	Indicateurs environnementaux « classiques »
Apprentissage génératif (en double boucle)	Analyses environnementales Audits environnementaux	Indicateurs environnementaux « émergents »

	Résultats en conformité avec la littérature
	Résultats en contresens de la littérature

## Conclusion

Ce chapitre avait pour but de résoudre le second *puzzle* de cette recherche, c'est-à-dire de montrer comment le SME peut favoriser l'émergence de nouvelles stratégies environnementales en provoquant des apprentissages organisationnels. Pour ce faire, nous avons présenté, analysé puis discuté les résultats d'une étude de cas réalisée sur une entreprise française du secteur de l'environnement : l'entreprise PRESTA. Cette entreprise a connu de profonds bouleversements avec l'implantation de son SME qui l'ont amené à modifier ses objectifs et sa stratégie environnementale. Ce sont ces changements que nous résumons ici.

Nous avons vu que l'implantation du SME dans l'entreprise PRESTA a d'abord créé une dynamique d'apprentissage qui a permis de faire évoluer la culture d'entreprise, d'une culture de « service public » vers une « culture de performance ». Au départ, cette nouvelle culture fut rejetée par les membres de l'entreprise qui se sentaient investis d'une mission de service public puisque leurs activités de conseils, de formation et d'assistance étaient largement tournées vers des établissements publics ou des collectivités locales. Les recettes de l'entreprise provenaient principalement des fonds publics. Cependant, les dirigeants qui souhaitaient s'autofinancer, développer les activités de l'entreprise pour lui donner une envergure nationale, voire internationale, ont adopté un nouveau système de management pour faire évoluer leur structure et l'adapter au marché environnemental qui se développait. Avec les nouvelles normes ISO 9001 et 14001 qui mettaient au cœur du management les valeurs de rentabilité financière, de quête de légitimité sociale, les employés avaient l'impression que la direction trahissait les valeurs de service public qui leur étaient cher. Les dirigeants devenaient, selon leurs termes, « les affreux capitalistes ». Pour conduire ce changement, quatre leviers d'action ont été utilisés : la mise en place d'une importante communication interne, l'implication des dirigeants dans le management quotidien de l'entreprise, l'instauration d'un management participatif dans lequel certains employés étaient nommés « pilote de processus » et participaient à la prise de décision lors des réunions de direction et enfin, la réalisation des formations pour tous les employés. Ces quatre leviers d'action ont permis aux dirigeants de réussir l'implantation de leur SME et d'intégrer progressivement les nouvelles valeurs de rentabilité et de légitimité dans la culture de l'entreprise.

La deuxième vague de changements s'est opérée après la mise en œuvre du SME, et cela grâce aux nouveaux instruments de contrôle conçus à cette occasion : les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux et le tableau de bord vert. Nous avons vu que ces quatre systèmes de contrôle environnemental, qui participent au fonctionnement du SME, favorisent des apprentissages organisationnels. Conformément aux observations d'Huber (1991), nous avons constaté que ces systèmes de contrôle environnemental produisent non seulement des connaissances mais permettent également leur diffusion, leur interprétation et leur capitalisation dans la mémoire organisationnelle. Nous avons vu aussi que ces systèmes de contrôle environnemental pouvaient être distingués selon la typologie de Simons (1995a) en systèmes de contrôle diagnostique (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux) et en système de contrôle interactif (le tableau de bord vert). Et qu'en fonction de la manière dont ils sont utilisés ces systèmes de contrôle ne produisent pas le même type d'apprentissage. Certains favorisent des apprentissages en simple boucle et d'autres des apprentissages en double boucle (Argyris et Schön, 1978, 2002). Les apprentissages en double boucle étant ceux qui conduisent à une remise en cause des objectifs et de la stratégie.

Selon la littérature (Simons, 1995a ; Kloot, 1997 ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2005 ; Dambrin et Löning, 2008 ; Sponem, 2009), les systèmes de contrôle interactif produisent des apprentissages en double boucle ou génératif tandis que les systèmes de contrôle diagnostique se limitent à des apprentissages en simple boucle ou adaptatif. L'étude de cas PRESTA est un contre exemple de la littérature. En effet, nos recherches ont montré que certains systèmes de contrôle environnemental diagnostique, en l'occurrence les analyses environnementales et les audits environnementaux, ont favorisé des apprentissages génératifs qui ont conduit à modifier les objectifs de l'entreprise et à faire émerger de nouvelles stratégies environnementales (stratégie environnementale proactive, stratégie de développement durable). Par contre, d'autres systèmes de contrôle environnemental interactif (les indicateurs environnementaux « classiques ») n'ont provoqué que des apprentissages en simple boucle ou adaptatifs entraînant des changements mineurs.

Ces résultats en contradiction avec les travaux précédents viennent enrichir la littérature et montrent, par conséquent, que les relations entre le contrôle et l'apprentissage organisationnel

sont complexes. Pour tenter d'éclairer ces relations en définitive, nous avons proposé une typologie mettant en évidence quatre configurations possibles entre les systèmes de contrôle (au sens de Simons, 1995a) et les niveaux d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978, 2002) : 1) système de contrôle diagnostique/apprentissage en simple boucle ; 2) système de contrôle diagnostique/apprentissage double boucle ; 3) système de contrôle interactif/apprentissage en simple boucle et 4) système de contrôle interactif/apprentissage en double boucle.

## Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de cette thèse était consacrée au volet empirique et à l'enrichissement théorique de notre recherche. Nous avons voulu montrer, à partir de dix cas concrets, comment le SME est utilisé dans la déclinaison et l'émergence des stratégies environnementales dans les entreprises françaises. L'utilisation du SME a été comparée à un *puzzle* à double face dans lequel la première face montre l'usage du SME pour décliner les stratégies environnementales définies *a priori*, et la seconde face du *puzzle* explique l'usage du SME dans l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

La première face du *puzzle* met en évidence quatre pièces indispensables à la déclinaison des stratégies environnementales : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif. Chacune de ces pièces joue un rôle important dans le *puzzle*. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales permettent de diffuser les messages stratégiques sous forme de discours environnementaux et de fédérer les membres de l'entreprise autour d'un but commun. Les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales tentent d'encadrer les comportements des individus afin que ceux-ci agissent dans les frontières définies par les dirigeants. Les systèmes de contrôle environnemental diagnostique permettent de piloter la stratégie environnementale de l'entreprise en surveillant les résultats et en corrigeant les déviations par rapport aux standards de performance prédéfinis. Et enfin, les systèmes de contrôle environnemental interactif servent au pilotage manuel de la stratégie et permet l'intervention régulière et personnelle des dirigeants afin que ceux-ci puissent gérer les incertitudes stratégiques.

La première face du *puzzle* correspond à un modèle dans lequel, les quatre systèmes de contrôle du SME agissent de manière complémentaire pour décliner la stratégie environnementale dans le but ultime de renforcer la légitimité sociale de l'entreprise auprès de diverses parties prenantes. Deux mécanismes permettent d'articuler ces systèmes de contrôle : il s'agit de l'interactivité externe et de l'interactivité interne. Ces deux mécanismes créent un lien artificiel, d'une part entre les idéaux verts de la société et les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales, puis entre ces premiers systèmes de contrôle et les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif, et d'autre part entre ces

derniers systèmes de contrôle et la légitimité sociale. Nous avons montré que ces deux formes d'interactivité constituent à la fois un enrichissement théorique pour le concept d'interactivité de Simons (1995a) et pour le processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000).

La deuxième face du *puzzle* montre comment le SME contribue à l'émergence de nouvelles stratégies. Dans ce *puzzle*, ce sont les systèmes de contrôle environnemental qui produisent des apprentissages organisationnels, dont certains favorisent l'émergence de nouvelles stratégies, tandis que d'autres n'apportent que des changements mineurs ne remettant pas en cause les stratégies environnementales initiales.

Selon Simons (1990, 1995a, 2000), ce sont les systèmes de contrôle interactif qui stimulent l'apprentissage organisationnel et provoquent l'émergence de nouvelles stratégies. Les apprentissages générés par ces systèmes de contrôle interactif sont qualifiés d'apprentissages en double boucle (au sens d'Argyris et Schön, 1978, 2002) ou apprentissages génératifs (Senge, 1990). Toujours selon l'auteur, les systèmes de contrôle diagnostique conduisent à des apprentissages en simple boucle (d'Argyris et Schön, 1978, 2002) ou adaptatifs (Senge, 1990). Cette typologie a été reprise dans divers travaux (Kloot, 1997 ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2005 ; Sponem, 2009).

Notre étude de cas PRESTA constitue un contre exemple du modèle de Simons (1990, 1995a, 2000). En effet, les résultats de cette étude de cas montrent que des systèmes de contrôle diagnostique (les analyses environnementales, les audits environnementaux) peuvent favoriser des apprentissages en double boucle amenant les dirigeants à modifier leurs objectifs et leurs stratégies environnementales. Tandis que des systèmes de contrôle interactif (les indicateurs environnementaux « classiques ») ne produisent que des apprentissages en simple boucle. Ces résultats nous ont amené à proposer une nouvelle typologie des relations entre les systèmes de contrôle et l'apprentissage organisationnel. Dans cette typologie, les systèmes de contrôle diagnostique produisent des apprentissages adaptatifs mais aussi des apprentissages génératifs ; puis les systèmes de contrôle interactif stimulent des apprentissages adaptatifs et des apprentissages génératifs. Ainsi, le *puzzle* que nous obtenons met en évidence quatre configurations possibles. Nous allons à présent conclure cette thèse.

## **CONCLUSION GENERALE**



## *Conclusion générale*

L'objet principal de notre recherche était d'examiner comment le SME opère dans les entreprises françaises pour décliner leurs stratégies environnementales et favoriser l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Pour ce faire, nous avons d'abord cherché à comprendre les raisons qui justifient l'adoption de ce SME, car on ne saurait analyser une pratique de gestion sans expliquer les motivations à l'origine de son adoption. C'est ainsi que, de notre objet de recherche, ont découlé trois questions de recherche auxquelles nous avons tenté de répondre : pourquoi les entreprises adoptent-elles un SME ? Comment ce SME est-il utilisé dans les entreprises pour décliner leurs stratégies environnementales ? Comment ce SME contribue-t-il à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales ?

Pour répondre à ces questions, deux cadres théoriques ont servi de fil conducteur au cours de cette recherche. La théorie néo-institutionnelle des organisations constitue notre premier cadre théorique. Nous nous sommes particulièrement intéressés aux travaux précurseurs de DiMaggio et Powell (1983, 1991) portant sur l'isomorphisme institutionnel et aux recherches de Hasselbladh et Kallinikos (2000) sur le processus d'institutionnalisation. Nous avons aussi mobilisés les travaux néo-institutionnalistes qui se sont focalisés sur les pratiques de management environnemental (Hoffman, 1999 ; Boiral, 2004, 2006a,b, 2007a,b ; Reverdy, 2005 ; Philippe, 2006 ; etc.). Le second cadre théorique mobilisé dans cette recherche regroupe les travaux de Simons (1990, 1991, 1994, 1995a, b, 2000, 2005) sur le contrôle de la stratégie et l'apprentissage organisationnel ainsi que les travaux d'auteurs qui sont inspirés de ce cadre théorique (Kloot, 1997 ; Benavent et De la Villarmois, 2000 ; Batac et Carassus, 2005 ; Tuomela, 2005 ; Berland et Sponem, 2007 ; Dambrin et Löning, 2008 ; Sponem, 2009).

Les questions de recherche nous ont amené à adopter une méthodologie qualitative en trois temps. Nous avons d'abord effectué une étude exploratoire pour le compte de l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables en participant à un groupe de travail sur le développement durable, ce qui nous a permis de constituer notre échantillon qualitatif pour ensuite réaliser une étude de cas multi-sites. Cette dernière a été menée auprès de dix entreprises françaises proactives dans le domaine environnemental mais de taille et de secteurs d'activité différents. Enfin, nous avons réalisé une étude de cas intra-site sur une entreprise française en particulier. Les données collectées au cours de ces études de cas ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique avec le logiciel NVivo7 en suivant les recommandations de Miles et Huberman

(2003), Hlady Rispal (2002) et de Bardin (2007) ; puis d'une vérification par une analyse statistique en utilisant la méthode ALCESTE de Reinert (1998, 2003).

En définitive, les résultats de nos analyses nous ont permis de répondre à nos trois questions de recherche et de mettre en lumière les enrichissements théoriques de notre travail. Nous allons à présent synthétiser les principaux résultats obtenus, les apports théoriques et les limites de cette recherche ainsi que les pistes de recherche qui pourraient s'inscrire dans la continuité de ce travail.

### *Synthèse des résultats et contributions de la recherche*

---

L'objet de cette recherche peut clairement être comparé à la résolution d'un *puzzle* à double face représentant chacune l'utilisation du SME dans les entreprises mais avec des objectifs différents : la première face permet de comprendre l'usage du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales tandis que la seconde face met en évidence le rôle du SME dans l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. Ce *puzzle* à double face a été résolu grâce aux résultats des études de cas multi-sites et intra-site réalisées dans le contexte français. Dans ce qui suit, nous présentons les résultats de chaque étude de cas en montrant leurs contributions théoriques et managériales.

#### **Synthèse des résultats et contributions de l'étude de cas multi-sites**

Cette première étude de cas nous a permis d'analyser le contenu du SME dans dix entreprises françaises et de mettre en évidence les quatre systèmes de contrôle qui le composent : les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif. Ces quatre systèmes de contrôle, que nous avons appelé les « quatre pièces du *puzzle* », correspondent aux leviers de contrôle de la stratégie de Simons (1995a).

Les deux premiers systèmes de contrôle permettent aux dirigeants de délimiter le domaine d'action stratégique de leurs entreprises. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales diffusent les messages stratégiques sous la forme de discours environnementaux tels que les énoncés de mission, de vision et de valeurs d'entreprise, les

## *Conclusion générale*

déclarations d'engagements de l'entreprise et de politique environnementale. Ces discours environnementaux ont pour but d'inciter les acteurs de l'entreprise à se mobiliser pour réaliser la stratégie environnementale de l'entreprise. Les systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales sont utilisés pour fixer des limites aux comportements organisationnels afin de réduire les risques d'agence qui pourraient compromettre la réalisation de la stratégie environnementale. Ces systèmes de contrôle regroupent les codes de conduite et les guides de procédures environnementales. Ces deux systèmes de contrôle représentent « une dialectique entre le permis et l'exclu » (Bouquin, 2004, p. 110).

A ces deux systèmes de contrôle (les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales et les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales), se rajoutent des systèmes de contrôle qui permettent de décliner concrètement la stratégie environnementale dans les actions quotidiennes de l'entreprise. Il s'agit des systèmes de contrôle environnemental : les analyses environnementales, les programmes environnementaux, le *reporting* environnemental, les tableaux de bord verts et les audits environnementaux. Parmi ces systèmes de contrôle environnemental, certains sont utilisés de manière diagnostique (au sens de Simons, 1995a) par les dirigeants. Ce sont les analyses environnementales, des programmes environnementaux, du *reporting* environnemental et des audits environnementaux. Ces systèmes de contrôle environnemental permettent de définir les objectifs environnementaux, de mettre en œuvre des actions et de surveiller les performances environnementales obtenues afin de les ajuster en cas de déviation. Cette surveillance ne nécessite pas l'attention constante des dirigeants, ceux-ci font du management par exception. Les tableaux de bord verts sont les seuls systèmes de contrôle environnemental utilisés de manière interactive, car ils permettent aux dirigeants de gérer les incertitudes stratégiques et d'en débattre lors des réunions (Codir, Comex, RDD) avec leurs subordonnés. Contrairement aux systèmes de contrôle diagnostique, les tableaux de bord verts sont les seuls à focaliser l'attention régulière et fréquente des dirigeants (hauts dirigeants et dirigeants locaux). Par analogie au pilotage d'un avion, nous avons comparé, respectivement, l'usage des systèmes de contrôle environnemental diagnostique et des systèmes de contrôle environnemental interactif au pilotage « automatique » et au pilotage « manuel » d'un avion.

Nous avons ensuite conceptualisé un modèle dans lequel ces quatre systèmes de contrôle (les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales, les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales, les systèmes de contrôle environnemental diagnostique et les systèmes de contrôle environnemental interactif) œuvrent pour décliner la

stratégie environnementale au sein de l'entreprise. Ce modèle décrit le processus de déclinaison depuis la diffusion des idéaux verts de la société dans l'entreprise, sous la forme des discours environnementaux (*i.e.* systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales), puis leur intériorisation par les acteurs *via* les techniques de contrôle environnemental (*i.e.* systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif), jusqu'à leur restitution aux parties prenantes sous la forme de résultats environnementaux, dans le but d'assurer la légitimité sociale de l'entreprise. En rendant compte aux parties prenantes de ses performances environnementales, l'entreprise démontre la congruence de ses pratiques avec les idéaux verts de la société, et cela contribue à sa légitimité sociale. Ce processus, que nous venons de décrire, s'articule grâce à des dialogues et des débats avec les parties prenantes externes et entre les acteurs au sein même de l'entreprise. Nous avons qualifié les premiers échanges d'« interactivité externe » et les seconds d'« interactivité interne ». L'interactivité externe intervient au début et à la fin du processus, tandis que l'interactivité interne a lieu pendant le processus de déclinaison. Ces deux concepts créent un lien artificiel entre les idéaux verts, les discours environnementaux, les systèmes de contrôle environnemental et enfin la légitimité sociale. Nous allons préciser dans ce qui suit les enrichissements théoriques de cette recherche aux cadres théoriques néo-institutionnalistes de Hasselbladh et Kallinikos (2000) et de Simons (1995a).

#### *Apports théoriques au processus d'institutionnalisation*

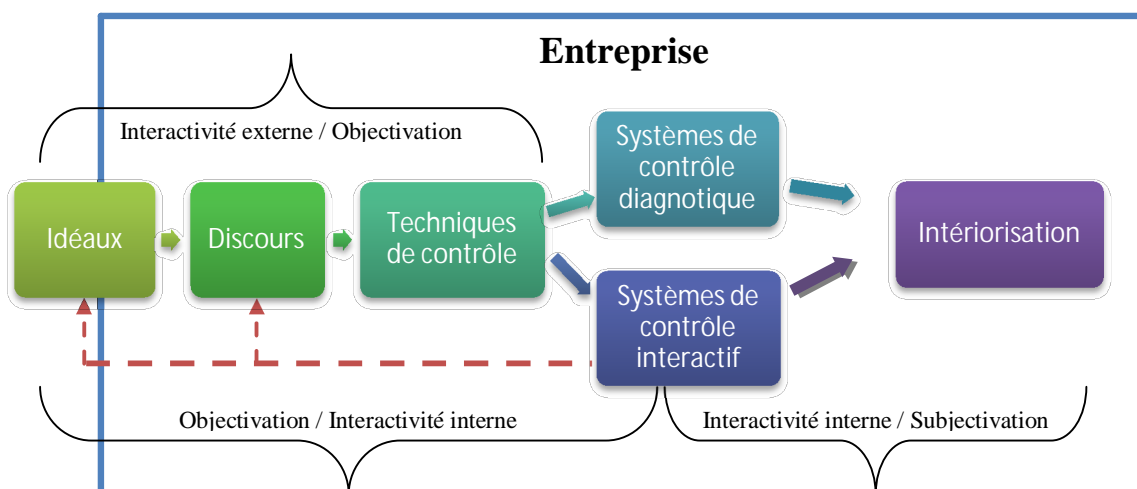
Les deux concepts d'interactivité externe et interne constituent des enrichissements théoriques au processus d'institutionnalisation de Hasselbladh et Kallinikos (2000). En effet, ces deux mécanismes d'interactivité permettent de préciser matériellement et concrètement comment s'opèrent les phases d'objectivation et de subjectivation du processus d'institutionnalisation, car les auteurs donnent peu d'éléments sur le déroulement concret de ces phases et leurs explications restent vagues. Tout d'abord l'interactivité externe permet de préciser le début de la phase d'objectivation. Elle montre que ce sont les échanges avec les parties prenantes externes qui permettent aux dirigeants d'interagir avec leur environnement institutionnel et d'intégrer dans leur entreprise les idéaux de la société qui seront ensuite matérialisés en discours et en techniques de contrôle. Elle montre également l'influence des parties prenantes externes dans le déroulement de la phase d'objectivation. En effet, les échanges avec ces dernières permettent aux dirigeants de délimiter le domaine d'action de la stratégie environnementale de l'entreprise en cohérence avec leurs attentes. Avec le concept

## Conclusion générale

d'interactivité externe, on comprend mieux comment les idéaux verts sont diffusés dans l'entreprise avant d'être matérialisés en discours et en techniques de contrôle.

L'interactivité interne montre que la phase de subjectivation se déroule différemment selon que les techniques de contrôle sont utilisées de manière interactive ou de manière diagnostique. En effet, l'utilisation interactive des techniques de contrôle favorise une intériorisation directe par les acteurs des idéaux véhiculés par ces techniques de contrôle. L'interactivité repose sur les débats et les discussions qui permettent une assimilation directe et rapide des informations. De plus, l'utilisation interactive montre aux acteurs de l'entreprise ce qui est important pour les dirigeants et les amènent à réagir plus rapidement. Tandis que l'utilisation diagnostique, caractérisée par très peu d'échanges, permet une intériorisation progressive et sans pression des idéaux contenus dans les systèmes de contrôle. Avec le concept d'interactivité interne, on comprend que la manière d'utiliser les techniques de contrôle peut avoir une influence sur la phase de subjectivation. Par ailleurs, l'interactivité interne peut aussi avoir un impact sur la phase d'objectivation en remettant en cause les discours et les idéaux qui sous-tendent les techniques de contrôle. En effet, l'utilisation interactive des techniques de contrôle occasionne des discussions dans l'entreprise qui peuvent engendrer de nouvelles idées qui viendront alimenter la stratégie de l'entreprise. La stratégie étant améliorée, cela peut entraîner aussi une modification des idéaux et des discours au sein de l'entreprise. Là encore, on voit que l'interactivité interne peut avoir une influence sur le processus d'institutionnalisation. Nous résumons nos apports dans le schéma suivant :

**Figure 36 : L'enrichissement du processus d'institutionnalisation**



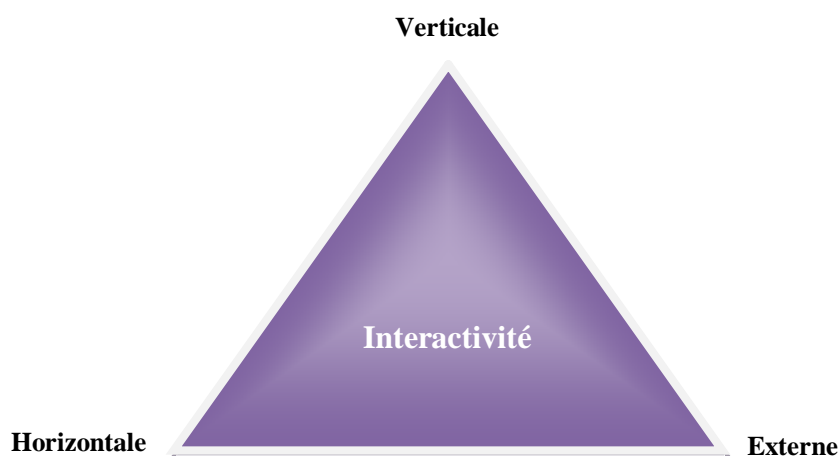
*Apports théoriques au concept d'interactivité des systèmes de contrôle*

Avec l'interactivité interne et externe, on comprend que l'utilisation interactive des systèmes de contrôle ne se limite plus à des communications verticales comme semblait l'affirmer Simons (1995a). En effet, l'auteur décrit l'usage interactif des systèmes de contrôle par des communications verticales entre les hauts dirigeants et leurs subordonnés. Mais notre étude a montré que d'autres formes de communications existent dans l'entreprise et que celles-ci lui permettent d'enrichir sa stratégie.

En effet, l'interactivité verticale n'est pas la seule forme d'interactivité interne dans l'entreprise. Il existe une interactivité horizontale, c'est-à-dire des discussions transversales qui ont lieu entre les dirigeants de différentes fonctions de l'entreprise ou entre les membres du réseau vert (*i.e.* les responsables environnement des différents sites de l'entreprise). Ces discussions constituent des séances *in vivo* de contrôle interactif, et c'est d'ailleurs « dans cette transversalité que se situe aujourd'hui l'essentiel des gisements d'amélioration de la performance » (Löning et *al.*, 2003).

Enfin, l'interactivité externe constitue une autre forme d'échanges mais qui a lieu avec les parties prenantes externes. Elle permet également aux dirigeants d'avoir de nouvelles idées ou de s'inspirer des pratiques d'autres entreprises qui pourront améliorer leurs performances et leurs stratégies environnementales. En définitive, notre recherche met en évidence trois formes d'interactivité : l'interactivité verticale (comme le montrait Simons), l'interactivité horizontale (également mis en œuvre dans les travaux de Gautier, 2002) et l'interactivité externe. Nous proposons alors un concept tridimensionnel de l'interactivité :

**Figure 37 : Les trois dimensions du concept d'interactivité**



## *Conclusion générale*

### *Apports managériaux de l'étude de cas multi-sites*

Cette étude illustre concrètement le processus de déclinaison de la stratégie environnementale au niveau opérationnel en expliquant comment les entreprises se servent de leur SME. Elle met en évidence les différents systèmes de contrôle qui composent le SME et explicite leur articulation dans le déploiement de la stratégie environnementale. Elle montre par exemple, comment le *reporting* environnemental s'opère dans l'entreprise depuis les directions opérationnelles des sites jusqu'à la direction générale. Elle explique aussi que certains indicateurs environnementaux locaux (des sites opérationnels) sont intégrés dans le tableau de bord vert global pour permettre un pilotage général de l'entreprise ; tandis que d'autres restent au niveau local pour gérer les performances des sites opérationnels, car ceux-ci ne font pas face aux mêmes problématiques environnementales. Ainsi, cette étude montre que le fait de laisser une certaine autonomie aux directeurs locaux favorise une réactivité plus importante. Et donc que l'interactivité des tableaux de bord verts est aussi importante au niveau opérationnel qu'au niveau de la direction générale.

L'étude indique également que les dirigeants sont des acteurs clés dans ce processus de déclinaison mais qu'une approche participative et mobilisatrice des autres acteurs de l'entreprise est nécessaire pour le déploiement et l'amélioration de la stratégie environnementale. Elle montre aussi comment le SME affecte le rôle de chaque acteur dans l'entreprise : les hauts dirigeants, les dirigeants opérationnels, les dirigeants des différentes fonctions de l'entreprise (directeur des ressources humaines, directeur de la communication, directeur marketing, directeur des achats, etc.) ; par exemple en permettant un échange de savoirs lors des revues de direction ou en responsabilisant chaque dirigeant pour la mise en œuvre des plans d'action environnementale dans son département ou dans sa fonction. Elle signale également le rôle moteur des membres de la fonction environnement pour favoriser l'intégration des préoccupations environnementales dans les activités quotidiennes des acteurs de l'organisation. Et qu'il convient de ne pas marginaliser cette fonction, car elle peut constituer un levier de performance considérable pour les entreprises qui veulent adopter une stratégie proactive en matière de développement durable.

Par ailleurs, avec le concept d'interactivité externe, l'étude suggère une participation plus importante des parties prenantes externes dans le processus de décision de l'entreprise. Cette participation peut contribuer à assurer sa légitimité sociale, et donc sa survie à long terme.

Elle montre ainsi comment la responsabilité environnementale s'opère concrètement et matériellement.

Enfin, d'autres apports sur le plan managérial peuvent être résumés comme suit : la mise en évidence du processus d'implantation du SME dans dix cas concrets, de la multinationale à la PME ; la traduction des exigences de la norme ISO 14001 dans la pratique, prenant en compte les facteurs organisationnels internes de chaque entreprise (secteur d'activité, taille, structure organisationnelle, etc.).

Pour résumer, les apports managériaux de l'étude de cas multi-sites concernent le processus de déclinaison de la stratégie, le rôle clé des acteurs internes et externes dans ce processus, l'usage concret du SME dans des entreprises de tailles et de secteurs d'activités divers.

### **Synthèse des résultats et contributions de l'étude de cas intra-site**

Dans l'étude de cas PRESTA, nous avons montré comment le SME peut contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales. En effet, nous avons vu que les systèmes de contrôle environnemental sont vecteurs d'apprentissages organisationnels et que, parmi eux, certains pouvaient conduire à des apprentissages génératifs ou en double boucle (au sens de Argyris et Schön, 1978, 2002) permettant de modifier les objectifs environnementaux ou les stratégies environnementales. Tandis que les autres systèmes de contrôle environnemental ne conduisent qu'à des apprentissages adaptatifs ou en simple boucle (ibid.) qui ne mènent pas à une remise en cause de la stratégie environnementale. Dans cette étude, les systèmes de contrôle environnemental qui produisent des apprentissages adaptatifs sont les indicateurs environnementaux « classiques » et les programmes environnementaux. Et ceux qui conduisent à des apprentissages génératifs sont les analyses environnementales, les audits environnementaux et les indicateurs environnementaux « émergents ». Nous avons vu également que ces systèmes de contrôle environnemental pouvaient être distingués selon la typologie de Simons (1995a) en systèmes de contrôle diagnostique (les analyses environnementales, les programmes environnementaux, les audits environnementaux) et en système de contrôle interactif (les indicateurs environnementaux « classiques » et « émergents » regroupés dans le tableau de bord vert de l'entreprise).

En résumé, notre étude montre que des systèmes de contrôle diagnostique peuvent favoriser à la fois des apprentissages adaptatifs (c'est le cas des programmes environnementaux) et des apprentissages génératifs (c'est le cas des analyses et des audits environnementaux). De



## Conclusion générale


même, les systèmes de contrôle interactif produisent des apprentissages adaptatifs (indicateurs environnementaux « classiques ») et des apprentissages génératifs (indicateurs environnementaux « émergents »). Une partie de ces résultats est en contradiction avec la littérature, notamment, avec les travaux de Simons (1995a). En effet, selon l'auteur, les systèmes de contrôle qui favorisent des apprentissages génératifs devraient faire l'objet d'un usage interactif tandis que les systèmes de contrôle diagnostique ne conduiraient qu'à des apprentissages adaptatifs. Le cas PRESTA constitue donc un contre exemple de la littérature.


### Apports théoriques aux relations systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel

Notre étude contribue au domaine de recherche encore peu exploré des relations entre le contrôle et l'apprentissage organisationnel. En effet, elle montre que ces relations sont loin d'être binaires. Les systèmes de contrôle diagnostique ne se limitent pas uniquement à des apprentissages adaptatifs et les systèmes de contrôle interactif ne produisent pas systématiquement des apprentissages génératifs. Quatre configurations sont possibles, et c'est ce que nous montrons dans la figure ci-dessous :

**Figure 38 : Typologie des systèmes de contrôle et des niveaux d'apprentissage organisationnel**

	Systèmes de contrôle diagnostique	Systèmes de contrôle interactif
Apprentissage adaptatif (en simple boucle)	Programmes environnementaux	Indicateurs environnementaux « classiques »
Apprentissage génératif (en double boucle)	Analyses environnementales Audits environnementaux	Indicateurs environnementaux « émergents »

 Résultats en conformité avec la littérature

 Résultats en contresens de la littérature

### *Apports managériaux de l'étude de cas intra-site*

L'étude de cas intra-site illustre un processus concret de conduite de changement organisationnel occasionné par l'usage du SME dans une perspective stratégique. Cette étude montre que le SME ne sert pas seulement à déployer une stratégie environnementale mais qu'il constitue aussi une opportunité pour les entreprises de s'améliorer constamment sur le plan stratégique. En effet, il peut permettre aux dirigeants d'apprendre à partir des faits constatés et d'adapter leur stratégie. Ce système peut aussi favoriser des apprentissages mineurs ne conduisant qu'à des ajustements de moyens.

Par ailleurs, cette étude montre que quatre leviers d'action peuvent favoriser un changement organisationnel. Ce changement doit être accompagné par une communication interne importante, un *leadership* impliqué, un management participatif et une formation pour l'ensemble des employés.

Les résultats des deux études de cas que nous venons de présenter soulignent la complexité de l'objet étudié (le SME) et aussi l'intérêt de cette pratique de gestion qui lie finalement trois domaines de recherche : le management environnemental, le contrôle de gestion et la stratégie.

### ***Limites et prolongements de la recherche***

---

Cependant, cette recherche n'est pas exempte de limites. En effet, nous voyons trois limites qui sont liées à notre méthodologie de recherche et la nature de l'interactivité des systèmes de contrôle étudiés.

La première limite concerne la sélection des dix entreprises de notre étude de cas multi-sites. Nous avons constitué notre échantillon qualitatif de manière normative, c'est-à-dire en nous référant aux professionnels rencontrés lors des groupes de travail sur le développement durable. Nous avons obtenu une saturation de l'échantillon en utilisant la technique de la boule de neige (Miles et Huberman, 2003). Cette technique consistait à interroger les professionnels de l'environnement pendant les groupes de travail afin d'obtenir des informations sur les entreprises susceptibles de constituer de bons cas pour notre recherche. Néanmoins, nous avons utilisé des critères théoriques pour sélectionner nos cas. En effet, nous n'avons retenu que des entreprises certifiées ISO 14001 et proactives en matière de stratégie environnementale (au sens de Gendron, 2004).

## *Conclusion générale*

La deuxième limite est relative à la taille de notre échantillon qualitatif. Celui-ci n'est constitué que de dix entreprises françaises. Mais cette limite est commune à toute étude de cas où la question de généralisation des résultats se pose. Pour assurer la validité externe de nos études de cas, nous avons respecté certaines précautions définies dans la littérature (Hlady Rispal, 2002 ; Yin, 1990 ; Miles et Huberman, 2003). Nous avons appliqué notamment les trois critères indispensables à la sélection d'un échantillon théorique : les critères de représentativité théorique, les critères variété et de potentiel de découverte. En ce qui concerne la validité interne de la recherche, nous avons procédé à une triangulation des sources de données (données primaires, secondaires internes et externes), des méthodes de collecte de données (entretiens, documents, observation) et d'analyses de données (analyse de contenu thématique avec NVivo 7, analyse statistique des données avec ALCESTE).

La dernière limite se rapporte à la spécificité de l'interactivité des systèmes de contrôle environnemental. En effet, dans cette recherche, l'interactivité qui a été examinée se limite au domaine environnemental. Pour juger de l'interactivité des systèmes de contrôle environnemental, nous n'avons pas étudié l'ensemble des systèmes de contrôle utilisés dans les entreprises (y compris les systèmes de contrôle financier) ; nous nous sommes intéressés uniquement aux systèmes de contrôle environnemental, puis nous les avons comparés entre eux, afin de déceler les différences dans la manière dont ces systèmes de contrôle environnemental étaient utilisés par les dirigeants. En somme, nous n'avons pas examiné ni comparé en profondeur l'utilisation du tableau de bord financier au tableau de bord vert. Néanmoins, nous avons interrogé les acteurs sur la fréquence d'utilisation de ces deux outils, mais les résultats obtenus sont plutôt mitigés. Donc l'interactivité illustrée dans cette recherche est essentiellement environnementale et ne concerne pas l'interactivité globale des systèmes de contrôle.

A partir des limites que nous venons d'évoquer, deux pistes de recherche peuvent être avancées. La première piste envisagée serait d'étendre la recherche actuelle à d'autres entreprises proactives afin d'évaluer le modèle de déclinaison de la stratégie environnementale et les quatre configurations des relations systèmes de contrôle/apprentissage organisationnel dans d'autres contextes. Ce serait aussi l'occasion d'interroger d'autres acteurs de l'entreprise en dehors des dirigeants et des responsables environnement. Ainsi, nous pourrions nous intéresser aux employés et aux syndicats pour connaître leur avis sur la stratégie environnementale de leur entreprise. La perception des contrôleurs de gestion sur cette problématique pourrait être étudiée également pour montrer

comment le contrôle de gestion environnemental s'articule au contrôle de gestion classique d'une entreprise. On pourrait également interroger les parties prenantes externes pour mesurer leur influence sur les décisions des entreprises et mettre davantage en lumière notre concept d'interactivité externe.

Le deuxième prolongement consisterait à examiner l'interactivité des systèmes de contrôle environnemental en étudiant l'ensemble des systèmes de contrôle utilisés pour contrôler la stratégie développement durable de l'entreprise. Ainsi, nous prendrions en compte les systèmes de contrôle financiers, sociaux et environnementaux. Cette recherche permettrait de juger l'importance de l'interactivité environnementale dans les entreprises proactives et donc la place de l'environnement naturel dans la stratégie globale de l'entreprise. On pourrait aussi s'interroger sur la proactivité environnementale des entreprises par ces temps de crise économique : est-ce que la crise économique actuelle constitue un facteur de remobilisation autour des questions environnementales pour saisir une opportunité stratégique ? Ou est-ce que, finalement, la crise servira de prétexte pour reléguer l'environnement au second plan ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). "The role of budgets in organizations facing strategic change : an exploratory study". *Accounting, Organizations and Society* , Vol. 24 (N° 3), p. 189-204.
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). "A field study of control systems redesign : the impact of institutional processes on strategic choice ". *Contemporary Accounting Research* , Vol. 13 (N° 2), p. 569-606.
- Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion* . Ecole des Mines de Paris.
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2007). "Management accounting as practice". *Accounting, Organizations and Society* , Vol. 32, p. 1-27.
- Aktouf, O., Boiral, O., Mehran, E., & Saives, A.-L. (2006). *Le management entre tradition et renouvellement* (éd. 4e). Québec: Gaëtan morin éditeur.
- Aldrich, H., & Fiol, M. (1994). "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *Academy of Management Review* , Vol. 19, p. 645-670.
- Almond, G. (1988). The return to the state. *American Political Science Review* , Vol. 88, p. 853-874.
- Analoui, F., & Katami, A. (2002). "How chief executives perception of the environment impacts on company performance". *Journal of Management Development* , Vol. 21 (N°4), p. 290-305.
- Andrews, R., Amaral, D., Darnall, N., & Rigling, D. (2003). *Environmental Management Systems : do they improve performance ?* The University of North Carolina At Chapel Hill.
- Antheaume, N. (2001). "Coûts externes et comptabilité environnementale : de la théorie à la pratique". *Revue Française de Gestion* , p. 118-127.
- Antheaume, N. (2003). "Le rapport environnemental/développement durable - Pourquoi publier et que publier ?". *Revue Française de Comptabilité* (N° 356).
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems. A framework for analysis*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Boston: Harvard Business School Press.

- Anthony, R. N., Welsch, G., & Reece, J. (1985). *Fundamentals of management accounting* (éd. 4e). Homewood: R.D. Irwin.
- Argyris, C. (2000). *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris: Dunod.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck.
- Azzone, G., & Al. (1995). "Defining operating environmental strategies : programmes and plans within Italian industries". *Business strategy and the environment conference* .
- Baker, D. (1996). "Environmental accounting's conflicts and dilemmas". *Management Accounting* , p. 55-61.
- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science* , Vol. 14 (N° 5), p. 510-527.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). "Why companies go green : a model of ecological responsiveness". *Academy of Management Journal* , Vol. 43 (N° 4), p. 717-736.
- Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu* (éd. 1ère). Paris: Presse Universitaire de France.
- Bart, C. K. (1996). "The impact of mission on firm innovativeness". *International Journal of Technology Management* , Vol. 11 (N° 3-4), p. 479-493.
- Bart, C. K. (1998). "A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms". *International Journal of Technology Management* , Vol. 16 (N°2-3), p. 64-77.
- Batac, J., & Carassus, D. (2005). "Les interactions contrôle/apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité. Une étude comparative avec Kloot (1997)". *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* .
- Batac, J., & Carassus, D. (2008). "Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997)". *Comptabilité, Contrôle, Audit* , Tome 14 (Numéro spécial).
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2008). "Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship". *Academy of Management Meeting* .
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. (éd. 2e, p. 228-262). Paris: Dunod.

## Bibliographie

- Bazzoli, L. (2000). "A propos d'une théorie institutionnaliste de la négociation. J.R. Commons et l'économie politique de la négociation des règles sociales". Dans A. Giraud-Héraud, & C. Thuderoz, *La négociation sociale*. Presses du CNRS.
- Becker, H. (2002). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: La découverte, Guides Repères.
- Benavent, C., & De la Villarmois, O. (2000). "Apprentissage et contrôle des réseaux commerciaux". *15ème Journées des IAE*. Biarritz-Bayonne.
- Bensebaa, F. (2002). "Andrew M. Pettigrew, L'approche dynamique, contextuelle et longitudinale du changement organisationnel". Dans I. Huault, & S. Charreire, *Les grands auteurs en management* (p. 317-330). Caen: EMS.
- Ben Sliman, K. (2009). "Agir sur l'environnement. L'entrepreneuriat institutionnel des technologies politiques". *Revue Française de Gestion* (N° 194), p. 65-82.
- Benzécri, J., & al. (1973). *L'analyse des Données. tome I : La taxinomie*. Paris: Dunod.
- Berger, P., & Luckman, T. (1996). *La construction sociale de la réalité* (éd. 2e). Paris: Masson/Armand Colin.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Bergeron, P. (1997). *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*. Montréal: Gaëtan Morin Editeur.
- Berland, N. (2007). "A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage". Dans P. Mortagne, *Les enjeux du développement durable* (p. 41-64). L'Harmattan, Espace Mendès France.
- Berland, N., & Sponem, S. (2007). "Budgeting to learn: a study of the positive effects of the budget". *30ème congrès de l'European Accounting Association*. Lisbonne.
- Berland, N., & Joannidès, V. (2008). "Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?". *Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 14* (Numéro spécial), p. 141-162.
- Berland, N., & Persiaux, F. (2008). "Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie". *Comptabilité, Contrôle, Audit. Tome 14*, vol. 2, p. 75-106.
- Berland, N., Drevet, B., & Essid, M. (2009). "Le coût de la protection de l'environnement". *30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Strasbourg.
- Berland, N., Levant, Y., & Joannidès, V. (2009). "Institutionalisation and desinstitutionalisation of budget. Symetrical analysis of rhetoric associated to the introduction of budget and beyond budgeting". *30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Strasbourg.

- Berry, M. A., & Rondinelli, D. (2000). "Environmental management in the pharmaceutical industry : integrating corporate responsibility and business strategy". *Environmental Quality Management* , Vol. 9, p. 21-33.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). "The effects of the interactive use of management". *Accounting, Organizations and Society* , p. 709–737.
- Boiral, O. (1998). "ISO 14001: Against the tide of modern management?". *Journal of General Management* , Vol. 24 (N°1), p. 35-42.
- Boiral, O. (2000). "Vers une gestion environnementale des entreprises ?". *Revue Française de Gestion* , Vol. 127, p. 4-18.
- Boiral, O. (2004). Mettre en oeuvre ISO 14001 : de la quête de légitimité à l'émergence d'un "mythe rationnel". *XIIIème Conférence de l'AIMS*. Normandie, Vallée de Seine.
- Boiral, O. (2006a). "La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle". *Management International* , Vol. 10 (N° 3), p. 67-79.
- Boiral, O. (2006b). "L'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir". Dans Aktouf, O., Boiral, O., Mehran, E., & Saives, A.-L. (2006). *Le management entre tradition et renouvellement* (éd. 4e). Québec: Gaëtan morin éditeur.
- Boiral, O. (2007a). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Boiral, O. (2007b). "Corporate greening through ISO 14001: a rational myth?". *Organization Science* , Vol. 18 (N° 1), p. 127-146.
- Boiral, O., & Dostaler, I. (2004). *Gestion environnementale et ISO 14001 : une approche néo-institutionnelle*. ASAC. Québec.
- Bonston Consulting Group. (1991). *La plate-forme stratégique*. Paris.
- Bootz, J. (2001). "Prospective et apprentissage organisationnel". *Travaux et Recherches de Prospective, Futuribles International* (N°13).
- Bouquin, H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion, Collections Que Sais-Je ?* Paris: Presse Universitaire de France.
- Bouquin, H. (2000). "Contrôle et Stratégie". Dans B. Colasse, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit* (p. 533-545). Economica.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (éd. 6e). Paris: Presses Universitaires de France.
- Bouquin, H. (2006). *Le contrôle de gestion*. Paris: Presse Universitaire de France.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion* (éd. 8e). Paris: Presse Universitaire de France.



## Bibliographie

- Bouquin, H. (2009). "Théorie des organisations et contrôle". Dans B. Colasse, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (p. 1372-1379). Paris: Economica.
- Bouquin, H., & Pesqueux, Y. (1999). " 20 ans de contrôle de gestion, ou le passage d'une technique à une discipline". *Comptabilité, Contrôle, Audit* , p. 93-106.
- Boxenbaum, E., & Battilana, J. (2005). " Importation as innovation: transposing managerial practices across fields". *Strategic Organisation* , Vol. 3 (N° 4), p. 355-383.
- Brown, N., & Deegan, C. (1998). "The public disclosure of environmental performance information - a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory". *Accounting and Business Research* , Vol. 29 (N°1), p. 21-41.
- Burlaud, A., & Simon, C. (1997). *Le contrôle de gestion*. Edition La découverte, Coll. Repères.
- Cabinet Paul De Backer. (1999). *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*. Service économie ADEME.
- Calfee, D. (1993). "Get your mission statement working!". *Management Review* , p. 54-57.
- Callens, I. (2000). Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique. *Thèse de Doctorat en Sciences de gestion* . Université Catholique de Louvain.
- Capron, M., & Quairel, F. (1998). "Contrôle de gestion et pilotage des performances sociétales". *19ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, (p. 569-584). Nantes.
- Capron, M., & Quairel, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons* , Vol. 34 (N° 4), p. 39-48.
- Charreire, S. (2002). "Chris Argyris , Apprentissage organisationnel, actionnabilité des connaissances et vision programmatique". Dans S. Charreire, & I. Huault, *Les Grands Auteurs en Management* (p. 161-176). Caen: EMS.
- Chiapello, E. (1996). "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature". *Comptabilité, Contrôle, Audit* , Vol. 2 (N° 2), p. 51-74.
- Chin, K.-S., & Pun, K.-F. (1999). "Factors influencing ISO 14000 implementation in printed circuit board manufacturing industry in Hong Kong. *Journal of Environmental Planning and Management* , Vol. 42, p. 123-135.
- Christensen, S., & Molin, J. (1995). "Origin and transformation of organization : institutional analysis of the Danish red cross". Dans R. Scott, & S. Christensen, *The institutional Construction of Organizations* (p. 67-90). Londres: Sage.

- Christophe, B. (1995). *La comptabilité verte, de la politique environnementale à l'écobilan*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Christophe, B. (2000). Environnement naturel et comptabilité. Dans B. Colasse, *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*. Paris: Economica.
- Christophe, B. (2009). "Environnement naturel et comptabilité". Dans B. Colasse, *Encyclopédie de Comptabilité Contrôle de Gestion et Audit*. Paris: Economica.
- Clarkson, M. B. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate". *Academy of Management Review*, Vol. 20 (N° 1), p. 92-117.
- Coad, A. (1996). "Smart work and hard work: explicating a learning orientation in strategic management accounting". *Management Accounting Research*, Vol. 7 (N° 4), p. 387-408.
- Coase, R. (1937). "The nature of the firm". *Economica*, Vol. 4, p. 386-405.
- Commission européenne. (2001). Règlement (CE) no 761/2001 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2001.
- Commons, J. (1934). *Institutional economics. Its place in political economy* (éd. 1ère). New Brunswick et Londres: Transaction Books.
- Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. éd. LGF/Le Livre de poche.
- Covalleski, M., Dirsmith, W. M., & Samuel, S. (1988). "The use of budgetary symbols in the political arena: an historically informed field study". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13 (N° 1), p. 1-24.
- Dacin, T., Goodstein, W., & W.R., S. (2002). "Institutional theory and institutional change: introduction to the special forum". *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (N° 1), p. 45-57.
- Dacin, T., & Dacin, P. (2008). "Traditions as institutionalized practice : implications of deinstitutionalization. Dans R. Greenwood, C. Oliver, & R. Suddaby, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 327-351). London: Sage Publications.
- Dambrin, C. (2005). Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies, le cas des commerciaux. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*. Université de Paris-Dauphine.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2005). "Contrôle et changement : une perspective néo-institutionnelle". *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Lille.
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). "Control and Change. Analysing the Process of Institutionalisation". *Management Accounting Research*, Vol. 18 (N° 2), p. 172-208.

## Bibliographie

- Dambrin, C., & Löning, H. (2008). "Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienne". *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 14 (Numéro spécial).
- Darnall, N., & Pavlichev, A. (2004). *Environmental policy tools & firm-level management practices in the United States*. North Carolina State University en collaboration avec la Direction de l'Environnement de l'OCDE.
- David, A. (2004). "Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion". *13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Le Havre.
- David, A. (2000). "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées". Dans A. David, & al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 83-109). Paris: Vuibert.
- Dent, J. F. (1990). "Strategy, organization and control : some possibilities for accounting research". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, p. 3-25.
- Deschenaux, F. (2007). *"Guide d'introduction au logiciel NVivo 7"*. Cahier pédagogique, Association pour la Recherche Qualitative.
- Desmarais, C., & Moscarola, J. (2002). "Analyse de contenu et analyse lexicale, le cas d'une étude en management public". *Communication IREGE*.
- Desmazes, J., & Lafontaine, J.-P. (2007). "L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises". *28ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Poitiers.
- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*. Caen: Editions Management et Société, Collection les essentiels de la gestion.
- Desreumaux, A. (2004). Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations. Dans I. Huault, *Institutions et gestion*. Vuibert/FNEGE.
- Desreumaux, A., & Hafsi, T. (2006). "Les théories institutionnelles des organisations : une perspective internationale". *Management International*, Vol. 10 (N° 3), p.1-6.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and agency in institutional theory". Dans L. G. Zucker, *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P. (1991). "Constructing an organizational field as a professional project : Us art museums, 1920-1940". Dans P. DiMaggio, & W. Powell, *The New institutionalism in organizational analysis* (p. 267-292). Chicago: University Press of Chicago.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol. 48 (N° 2), p. 147-160.

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dion, M. (1994). *L'Éthique de l'entreprise*. Québec: Éditions Fides.
- Dion, M. (2000). "Valeurs et croyances organisationnelles dans les codes d'éthique des entreprises manufacturières". *Revue Organisations et territoires*, Vol. 9 (N° 1), p. 47-54.
- Dion, M. (2001). "La responsabilité sociale de l'entreprise: entre les murailles de Chine et la boîte de Pandore". Dans G. Giroux, *L'État, la société civile et l'économie* (p. 145-173). Québec: Presses de l'Université Laval/L'Harmattan.
- Dion, M. (2006). *"Prolégomènes de responsabilité sociale de l'entreprise dans des PME québécoises : Énoncés de mission, de vision et de valeurs d'entreprise"*. Tours-Poitiers: 1ère journée du CERMAD, Cahier de Recherche ESCM.
- Dion, M. (2008). "L'interaction entre l'éthique organisationnelle, la gouvernance et le développement durable, dans vingt grandes entreprises canadiennes (1997-2005)". Dans M. Dion, & D. Wolff, *Le développement durable - théorie et applications au management*. Paris: Dunod.
- Drevet, B. (2006). "Les enjeux du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion des activités environnementales : le cas des collectivités locales". *Gestion 2000*, p. 153-170.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). "Validité et fiabilité de la recherche". Dans R. Thietart, *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Dupuy, Y. (1989). *Les Systèmes de gestion: introduction au soft management*. Paris: Vuibert.
- Dupuy, Y. (2007). "Contrôlabilité des organisations et principe de variété requise". Dans Y. Dupuy, & P. Dubois, *Connaissance et Management, Ouvrage dédié à Robert Reix* (p. 34-41.). Paris: Economica.
- Easton, D. (1965). *A Framework for Political Analysis*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Elsbach, K., & Sutton, R. I. (1992). "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories". *Academy of Management Journal*, p. 699-738.
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). "Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique". *16ème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montréal.
- Faure-Rochet, O. (2009). *Analyse environnementale : les clés de la réussite*. AFNOR.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, Vol. 10 (N°4), p. 803-813.

## Bibliographie

- Fiol, M. (1991). La convergence des buts dans l'entreprise. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*. Université Paris Dauphine.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). "Toward an integrative framework of". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 (N°1), p. 35-50.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). "Why do firms adopt environmental practices (and do they make a difference)? Dans C. Coglianese, & J. Nash, *Regulating from the inside : can environmental management systems achieve policy goals?* (p. 82-104). Washington DC: Resources for the future Press.
- Gautier, F. (2002). "Les systèmes de contrôle de gestion des projets de conception et de développement de produits nouveaux : une analyse empirique". *Congrès des IAE*. IAE de Paris.
- Gauzente, C., Peyrat-Guillard, D., Lebart, L., & Rojot, J. (2007). *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*. Paris: Editions EMS.
- Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Les Presses Universitaires de Montréal.
- Ghertman, M. (2003). "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction". *Revue Française de Gestion*, Vol. 29 (N° 142), p. 43-63.
- Ghertman, M. (2004). *Stratégies de l'entreprise, Théories et actions*. Paris: Economica.
- Ghobadian, H., Viney, H., Liu, J., & James, P. (1998). "Extending linear approaches to mapping corporate environmental behaviour". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 7 (N° 1), p. 13-23.
- Ghoshal, S., & Barlett, C. A. (1999). *The individualized corporation : A fundamentally new approach to management*. New York: Harper Collins.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). "Fondements épistémologiques de la recherche". Dans R. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). Dunod.
- Glachant, M., Vicarelli, M., & Vincent, F. (2004). *Management Environnemental : Une enquête auprès de 270 établissements industriels français*. Ecole des Mines de Paris en collaboration avec la Direction de l'environnement de l'OCDE, l'ADEME et le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable.
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theories: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Godelier, E. (2006). *La culture d'entreprise*. Paris: Repères.
- Gomez, Y. (2004). "Gouvernement d'entreprise et institutionnalisme : traduction et trahison". Dans I. Huault, *Institutions et gestion*. Paris: Vuibert/FNEGE.

- Gosselin, M. (2000). "Influence de la stratégie sur l'adoption et la mise en oeuvre d'une comptabilité par activités". *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 3 (N° 4), p. 37-56.
- Grawitz, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Gray, R. (1990). "The greening of accountancy : the profession after pearce". *London Chartered Association of Certified Accountants*.
- Gray, R. (2000). "Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation : a review and comment". *International Journal of Auditing*, Vol. 4 (N° 3), p. 247-268.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The sage handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Hall, P., & Taylor, R. C. (1997). "La science politique et les trois néo-institutionnalismes". *Revue française de science politique*, Vol. 47 (N° 3), p. 469-496.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, p. 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). "Strategy as field of study: why search for a new paradigm?". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 70-79.
- Hamschmidt, J. (2000). "Economic and ecological impacts of environmental management systmes in companies : experiences from Switzerland. *Euro Environment*.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2008). "Institutional Entrepreneurship". Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The Sage Handbook of Organizational*. Los Angeles, London: Sage.
- Hasselbladh, H., & Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies. *Organization Studies*, Vol. 21 (N° 4), p. 697-720.
- Hatchuel, A. (1997). "Fondements des savoirs et légitimité des règles". Dans B. Reynaud, *Les limites de la rationalité. Tome 2 : Les figures du collectif* (p. 183-209). Paris: La découverte.
- Hatchuel, A. (1999). "Connaissances, modèles d'interaction et rationalisation". *Revue d'économie industrielle* (N° 88), p. 187-209.
- Henri, J.-F. (2006). "Management control systems and strategy: A resource-based perspective". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31 (N° 6), p. 529-568.
- Henrikes, I., & Sadorsky, P. (1999). "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance". *Academy of Management Journal*, Vol. 42 (N° 1), p. 87-99.
- Hervieu, D., Napias, G., & Tanguy, M. (1998). *Le Management environnemental*. Voiron : La lettre du cadre territorial.

## Bibliographie

- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hoffman, A. J. (1999). "Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S. Chemical Industry". *Academy of Management Journal* , Vol. 42 (N° 4), p. 351-371.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures:a qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly* , Vol. 35, p. 286–316.
- Hopwood, G. A. (2009). "Accounting and the environment". *Accounting, Organizations and Society* , (article in press).
- Huault, I. (2002). "Paul DiMaggio et Walter Powell, Des organisations en quête de légitimité". Dans S. Charreire, & I. Huault, *Lesgrands auteurs en management*. Caen: EMS.
- Huault, I. (2004). *Institutions et gestion*. Paris: Vuibert.
- Huault, I., & Leca, B. (2009). "Pouvoir : une analyse par les institutions". *Revue française de gestion* (N° 193), p. 133-149.
- Huber, G. (1990). "A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence and decision making". *Management Science* , Vol. 15 (N° 1), p. 47-71.
- Huber, G. (1991). "Organizational learning : the contributing processes". *Organization Science* , Vol. 2 (N° 1), p. 88-115.
- Huntington, S. (1994). *Le choc des civilisations. Commentaire* , p. 238-252.
- Igalens, J. (2004). "Comment évaluer les rapports de développement durable". *Revue de Française de Gestion* , Vol. 30 (N° 152).
- ISO14001. (2004). *Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Paris: AFNOR.
- ISO14031. (2000). *Management environnemental - Evaluation de la performance environnementale - Lignes directrices*. Paris: AFNOR.
- Janicot, L. (2007). "Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle". *Comptabilité Contrôle Audit* , Vol. 1 (Tome 13), p. 47-68.
- Kaplan, R., & Johnson, H. T. (1987). *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, A., & Lenox, M. (2000). "Industry self-regulation without sanctions : the chemical industry's responsible care program". *Academy of Management Journal* , Vol. 43 (N° 4), p. 698-710.

- Kloot, L. (1997). "Organizational learning and management control systems : responding". *Management Accounting Research* , Vol. 8 (N°1), p. 47-73.
- Koenig, G. (2006). "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux". *Revue Française de Gestion* (N° 160), p. 293-306.
- Kondra, A. Z., & Hinings, C. R. (1998). "Organizational diversity and change in institutional theory". *Organization Studies* , Vol.19 (N° 5), p. 743-767.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). "Adoption of organizational practices by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects". *Academy of Management Journal* , Vol. 45 (N° 1), p. 215-233.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Lafontaine, J.-P. (1998). "L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories". *19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Vol. 2, p. 884-899.
- Lafontaine, J.-P. (2002). "Enseignement et management de l'information : le cas de la comptabilité environnementale". *23ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* . Toulouse.
- Lafontaine, J.-P. (2005). Adoption et assimilation des outils de gestion, le cas des outils de contrôle de gestion environnemental dans les organismes certifiés ISO 14001. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion* . Université de Poitiers.
- Langfield-Smith, K. (1997). "Management control systems and strategy : a critical review". *Accounting Organizations and Society* , Vol. 22 , p. 207-232.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). "Institutions and institutional work". Dans S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies* (p. 215-254). London: Sage.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. (1991). "Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of the U.S. radio broadcasting". *Administrative Science Quarterly* , Vol. 36 (N° 3), p. 333-363.
- Lecours, A. (2002). "L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité?". *Politique et Sociétés* , Vol. 21 (N° 3), p. 3-19.
- Leroy, F. (1998). "Apprentissage organisationnel et stratégie". Dans H. Laroche, & J.-P. Nioche, *Repenser la Stratégie* (p. 233-267). Paris: Vuibert.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology* , Vol. 14, p. 319-340.
- Levy, D., & Scully, M. (2007). "The institutional entrepreneur as modern prince: the strategic face of power in contested fields". *Organization Studies* , Vol. 28 (N° 7), p. 971-991.



## Bibliographie

- Livian, Y.-F. (2004). "Le cadre institutionnel de la GRH". Dans I. Huault, *Institutions et gestion*. Vuibert/FNEGE.
- Livian, Y.-F. (2008). *Organisation : théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., et al. (2003). *Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Lorino, P. (1996). *Méthodes et pratiques de la performance. Le guide du pilotage*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Lounnas, R. (2004). *Théorie des Institutions et Applications aux Organisations*. Chaire management stratégique international. Montréal: Walter-J.-Somers, HEC.
- Lounsbury, M. (2001). "Institutional sources of practice variation: staffing college and university recycling programs". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, p. 26-59.
- Lounsbury, M. (2003). "Power and Institutions. The problem of order revisited: towards a more critical institutional perspective". Dans R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organizations*, (p. 210-219). Blackwell.
- Lukes, S. (2005). *Power: a radical view* (éd. 2e). Londres: Macmillan.
- Macintosh, N. B. (1995). *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Malo, J.-L. (2000). "Tableaux de bord". Dans B. Colasse, *Encyclopedie de Comptabilite, Contrôle de gestion et Audit* (p. 1133-1144). Paris: Economica.
- Malo, J.-L. (2009). "Tableaux de bord". Dans B. Colasse, *Encyclopedie de Comptabilite, Contrôle de gestion et Audit* (p. 1317-1324). Paris: Economica.
- March, J. (1991). "Exploration and exploitation in organisational learning". *Organization Science*, Vol. 2 (N° 1), p. 71-87.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). "The new institutionalism : organizational factors in political life". *American Political Science Review* (N° 78), p. 734-49.
- Marginson, D. E. (2002). "Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels : evidence from a U.K. organization". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, p. 1019-1031.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). *Le contrôle de gestion environnemental. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*. UCL Presses Universitaires de Louvain.
- Martinet, A., & Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Matthews, D. (2001). *Assessment and Design of Industrial Environmental Management Systems. PhD Dissertation*. Carnegie-Mellon University.

- Melnyk, K., Sroufe, R., & Calantone, R. (2003). "Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, p. 329-351.
- Melnyk, K., Sroufe, R., Calantone, R., & Montabon, F. (2002). "Assessing the effectiveness of us voluntary environmental programmes : an empirical study. Vol. 8, p. 1853-1878.
- Merchant, K. A. (1982). The Control function of Management . *Sloan Management Review*, p. 43-55.
- Merchant, K. A. (1985). "Budgeting and the propensity to create budgetary slack". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10 (N° 2), p.201-210.
- Mercier, S. (1998). "Formalisation de l'éthique et Gestion des Ressources Humaines". *9ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*. St-Quentin-en-Yvelines.
- Mercier, S. (1999). *L'Éthique dans les entreprises*. Editions La Découverte.
- Mercier, S. (2001). "L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier ". *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 26 (N° 2), p.12-18.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83 (N° 2), p. 340-363.
- Miler, P. (1991). "Accounting innovation beyond the enterprise : problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960's". *Accounting, Organization and Society*, Vol. 16 (N° 8), p.733-762.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1996). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill.
- Miller, P., & Rose, N. (1993). *Governing economic life, Foucault's New Domains*. Londres: Routledge.
- Miles, M., & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck.
- Milne, M., & Gray, R. (2007). "Future prospects for corporate sustainability reporting". Dans J. Unerman, J. Bebbington, & B. O'Dwyer, *Sustainability accounting and accountability* (p. 184-207). London: Routledge.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- 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), p. 853-886.
- Mohammed, M. (2000). "The ISO 14001 EMS implementation process and its implications : a case study of central Japan". *Environmental Management*, Vol. 25, p. 177-188.

## Bibliographie

- Moquet, A.-C., & Pezet, A. (2005). "Les technologies de la responsabilité sociétale ou le mythe fait réalité - Le cas Lafarge". *26ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Lille.
- Moquet, A.-C., & Pezet, A. (2006). "Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable : le cas Lafarge". *Finances Contrôle Stratégie*, Vol. 9 (N° 4), p. 113-142.
- Moroncini, A. (1998). *Stratégie environnementale des entreprises. Contexte, typologie et mise en oeuvre*. Presses Polytechniques Universitaires Romandes.
- Morrow, D., & Rondinelli, D. (2002). "Adopting corporate environmental management systems : motivations and results of ISO 14001 and EMAS certification". *European Management Journal*, Vol. 20 (N° 2), p. 159-171.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2009). "A la recherche des fondements conceptuels et méthodologiques du Balanced Scorecard: le modèle de Kaplan et Norton revisité à travers le cadre conceptuel des leviers de contrôle". *30ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Strasbourg.
- Nash, J., & Ehrenfeld, J. (2001). "Factors that shape EMS outcomes in firms". Dans C. Coglianese, & J. Nash, *Regulating from the inside : can Environmental Management Systems achieve policy goals?* Resources for the future.
- Nash, J., Ehrenfeld, J., MacDonagh-Dumler, J., & Thorens, P. (2000). *ISO 14001 and StarTrack: assessing their role in environmental performance improvement*. Washington DC: National Academy of Public Administration.
- Neely, A., & Al Najjar, M. (2006). "Management learning not management control: the true". *California Management Review*, Vol. 48 (N° 3), p. 101-114.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University.
- North, D. (1994). "Economic Performance through Time". *The American Economic Review*, Vol. 84 (N° 3), p. 359-368.
- Oliver, C. (1991). "Strategic responses to institutional processes". *Academy of Management Review*, Vol. 16 (N° 1), p. 145-179.
- Osborn, C. S. (1998). "Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive control and semi-formal information". *Journal of Management Studies*, Vol. 35 (N° 4), p. 481-509.
- Otley, D. T. (1994). "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework". *Management Accounting Research*, Vol. 5 (N° 3-4), p. 289-299.

- Otley, D. T. (1980). "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis". *Accounting Organizations and Society*, p. 413-428.
- Otley, D., & Berry, A. J. (1980). "Control, organisations and accounting". *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 5 (N° 2), p. 231-244.
- Ouchi, W. G. (1977). "The relationship between organizational structure and organizational control". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, p. 95-113.
- Ouchi, W. G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, Vol. 25 (N° 9), p. 833-848.
- Pearce, J. A., & David, F. R. (1987). "Corporate Mission Statements: The Bottom Line". *Academy of Management Executive*, Vol. 1 (N° 2), p. 109-116.
- Pedon, A., & Schmidt, G. (2002). "L'apprentissage organisationnel en PME : réalité et déterminants". *16ème Journées Nationales des IAE*. Paris.
- Perego, P., & Hartmann, F. (2005). "Influences of environmental strategy on the design and use of performance measurement systems". *Rotterdam School of Management, ERASMUS University*.
- Pesqueux, Y. D. (2004). "Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?". Cahier de recherche n°6, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation, CNAM.
- Pesqueux, Y., & Biefnot, Y. (2002). *L'Éthique des affaires*. Paris: Editions d'Organisation.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence (trad. frse. : Le prix de l'excellence, InterEditions, 1983)*. New York : Harper & Row.
- Philippe, D. (2006). "La communication environnementale organisationnelle comme stratégie de légitimation". *Management international*, Vol. 10 (N° 3), p. 49-66.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris: Economica.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). "Managing the extended enterprise : the new stakeholder view". *California Management Review*, Vol. 45 (N° 1), p. 6-28.
- Power, M. (2005). *La société de l'Audit - L'obsession du contrôle*. Paris: La Découverte, Collection Entreprise & Sociétés.
- Quairel, F. (2004). "Responsable mais pas comptable : analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux". *Comptabilité, Contrôle Audit*, Vol. 10 (N° 1), p. 7-36.
- Quairel, F., & Ngaha, A. (2009). "Politiques d'achats « responsables » de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE : étude des déterminants". *4ème Congrès RIODD "La RSE : Une nouvelle régulation du capitalisme ?"*. Lille.

## Bibliographie

- Rao, H., Moning, P., & Durand, R. (2003). "Institutional change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an identity movement in French Gastronomy". *American Journal of Sociology*, Vol. 108 (N°4), p. 795-843.
- Reinert, M. (1998). "Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste". *4ème journées Journées internationales de l'analyse statistique des données textuelles*.
- Reinert, M. (2000). "La tresse du sens et la méthode : Alceste : Application aux Rêveries du promeneur solitaire". *5ème Journées internationales de l'analyse statistique des données textuelles*.
- Reinert, M. (2003). "Le rôle de la répétition dans la représentation du sens et son approche statistique dans la méthode Alceste". *Semiotica* (147), p. 389-420.
- Reverdy, T. (2005). "Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale". *Sociologies Pratiques* (N° 10), p. 97-119.
- Reynaud, E., Depoers, F., Gauthier, C., Gond, J.-P., & Schneider Maunoury, G. (2006). *Le développement durable au cœur de l'entreprise: pour une approche transverse du développement durable*. Paris: Dunod.
- Rivière-Giordano, G. (2007). "Comment crédibiliser le reporting sociétal ?". *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 2 (Tome 13), p. 127-148.
- Robins, N. (1992). *L'Impératif Ecologique*. Paris: Calmann-Lévy.
- Rondinelli, D. A., & Vastag, G. (2000). "Panacea, Common Sense, or just a label? the value of ISO 14001 Environmental Management Systems". *European Management Journal*, Vol. 18, p. 499-510.
- Roome, N. (1992). "Developing environmental management strategies". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 1, p. 11-23.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université de Québec.
- Rowan, B. (1982). "Organizational structure and the institutional environment: the case of public schools". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, p. 259-279.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (1999). "Échantillon(s)". Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en Management* (p. 188-223). Paris: Dunod.
- Saussois, J.-M. (2007). *Théories des organisations*. Paris: Collection Repères, La Découverte.
- Schein, E. (1985). *"Organizational culture and leadership"*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). *"Organizational culture and leadership"*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Scott, R. (2001). *Institutions and Organizations* (éd. 2e). Thousand Oaks, CA: Sage Publication, Foundation for Organizational Science.
- Scott, R. (2003). *Organizations: rational, natural and open systems* (éd. 5e). New Jersey: Prentice Hall.
- Selznik, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study of Politics and Organization*. Berkeley: University of California Press.
- Selznik, P. K. (1957). *Leadership in administration*. Evanston, Ill., Row, Petersonet Co.
- Selznik, P. (1996). " Institutionalism "Old" and "New" ". *Administrative Science Quarterly* , Vol. 41 (N° 2), p. 270-277.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Seo, M.-G., & Creed, W. (2002). "Institutional contradictions, praxis and institutional change : a dialectical perspective". *Academy of Management Review* , Vol. 27 (N° 2), p. 222-247.
- Simon, H. (1945, 1947, 1957). "*Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization*" traduction française par Pierre-Emmanuel Dauzat, 1983. Economica.
- Simons, R. (1987). "Accounting control systems and business strategy : an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* , Vol. 12 (N° 4), p. 357-374.
- Simons, R. (1990). "The role of management control systems in creating competitive advantage : new perspectives" . *Accounting, Organizations and Society* , Vol. 15 (N° 1-2), p. 127-143.
- Simons, R. (1991). "Strategic orientation and top management attention to control systems". *Strategic Management Journal* , Vol. 12, p. 49-62.
- Simons, R. (1994). "How new managers use control systems as levers of strategic renewal". *Strategic Management Journal* , Vol. 15 (N° 3), p. 69-189.
- Simons, R. (1995a). *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b). "Control in the age or empowerment". *Harvard Business Review* , p. 80-88.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Simons, R. (2005). *Levers of organizational design*. Boston, Massachusetts.: Harvard Business School Press.

## Bibliographie

- Sponem, S. (2004). "Contrôle budgétaire diagnostic ou interactif ? Proposition d'un instrument de mesure. *Congrès de l'Association Française de Comptabilité*. Orléans.
- Sponem, S. (2009). Contrôle et apprentissage. Dans B. Colasse, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. Paris: Economica.
- Stake, K. R. (1994). "Case Studies". Dans N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Californie: Sage Publications.
- Stone, A. (1992). "Le néo-institutionnalisme – défis conceptuels et méthodologiques". *Politix*, Vol. 5 (N° 20), p. 156-168.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). "*Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*" (éd. 2e). Londres: Sage.
- Suchman, M. C. (1995). "Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review*, Vol. 20 (N° 3), p. 571-610.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). "Rhetorical strategies of legitimacy". *Administrative Science Quarterly*, p. 35-67.
- Szostak-tapon, B. (2006). "Liens interorganisationnels et performance créative des agences de design en France". *Revue Française de Gestion* (N° 164), p. 55-76.
- Tani, T. (1995). "Interactive control in target cost management". *Management Accounting Research*, Vol. 6 (N° 4), p. 399-414.
- Thelen, K. (1999). "Historical Institutionalism in Comparative Politics". *Annual Review of Political Science* (N° 2).
- Théret, B. (2000). "Nouvelle économie institutionnelle, Economie des conventions et Théorie de la régulation: vers une synthèse institutionnaliste ?". *La lettre de la régulation* (N° 35), p. 1-4.
- Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Tolbert, P. S. (1985). "Institutional environments and resource dependence: sources of administrative structure in institutions of higher education". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, p. 1-13.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. (1983). "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, p. 22-39.
- Townley, B. (2002). "The role of competing rationalities in institutional change". *Academy of Management Journal*, p. 167-179.

- Trébucq, S. (2005). "Analyse qualitative, analyse de contenu, analyse de discours". *Journées Histoire & Gestion*. Toulouse.
- Tuomela, T. S. (2005). "The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system ". *Management Accounting Research* , Vol. 16 (N°3), p. 293-320.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). "The role of organizational controls in managing knowledge". *Academy of Management Review* , Vol. 31 (N° 1), p. 197-217.
- Tyteca, D. (2002). "Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable". *Congrès de la Société de l'Industrie Minérale*. Liège.
- Vaivio, J. (2004). "Mobilizing local knowledge with "provocative" non-financial measures". *European Accounting Review* , p. 39-71.
- Vera, D., & Crossan, M. (2003). "Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework". *Blackwell Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management* , p. 122-141.
- Washington, M., & Ventresca, M. (2004). "How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of higher education visibility strategies: 1874-1995". *Organization Science* , Vol. 15 (N° 1), p. 82-97.
- Weil, T. (2000). *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines .
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1994). *Les Institutions de l'économie, traduit de : The Economic institutions of Capitalism (1985)*. Paris: InterEditions.
- Williamson, O. E. (1995). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Wright, J., George, J., Farnsworth, S., & McMahan, G. (1993). "Productivity and Extra-role Behavior: The Effects of Goals and Incentives on Spontaneous Helping". *Journal of Applied Psychology* , Vol. 78 (N° 3), p. 374-381.
- Yin, R. (1989). *Case study research. Design and methods*. Californie: Sage.
- Yin, R. (1990). *Case Study Research. Design and methods* (éd. 2e). London: Sage.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and methods* (éd. 3e). London: Sage.
- Zbaracki, M. J. (1998). "The rhetoric and reality of total quality management". *Administrative Science Quarterly* , Vol. 43 (N° 3), p. 602-636.



## *Bibliographie*

## ANNEXES

<i>Annexe 1 : Présentation de l'échantillon de l'étude de cas multi-sites</i> .....	474
<i>Annexe 2 : Trois guides d'entretien de l'étude de cas multi-sites</i> .....	510
<i>Annexe 3 : Liste des données secondaires de l'étude de cas multi-sites</i> .....	513
<i>Annexe 4 : Liste des codes libres et hiérarchisés de l'étude de cas multi-sites</i> .....	515
<i>Annexe 5 : Processus d'élaboration des codes thématiques à partir des cadres théoriques</i> .....	524
<i>Annexe 6 : Liste des codes thématiques de l'étude de cas multi-sites</i> .....	530
<i>Annexe 7 : Résultats de l'analyse statistique avec ALCESTE concernant l'étude de cas multi-sites</i> .....	535
<i>Annexe 8 : Liste des codes thématiques de l'étude de cas intra-site PRESTA</i> .....	550
<i>Annexe 9 : Résultats de l'analyse statistique avec ALCESTE concernant l'étude de cas intra-site</i> .....	552
<i>Annexe 10 : Extrait d'une analyse environnementale de l'entreprise GIE</i> .....	564
<i>Annexe 11 : Extrait du référentiel d'identification des aspects environnementaux significatifs (AES)</i> .....	565
<i>Annexe 12 : Extrait du compte rendu de la revue de direction 2006</i> .....	566
<i>Annexe 13 : Extrait du compte rendu de la revue de direction 2007</i> .....	568
<i>Annexe 14 : Politique développement durable de l'entreprise PRESTA en 2008</i> .....	569
<i>Annexe 15: Rapport d'analyse du logiciel ALCESTE concernant les entretiens réalisés avec les membres de la fonction environnement lors de l'étude de cas multi-sites</i> .....	570
<i>Annexe 16 : Rapport d'analyse d'ALCESTE concernant les entretiens réalisés avec les dirigeants lors de l'étude de cas multi-sites</i> .....	581

### *CD-ROM :*

- *Re transcription des entretiens.*
- *Cahier de l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables.*

### *Remarque :*

- *Les annexes 5 et 6 sont liées.*
- *Les annexes 7, 15 et 16 sont liées.*

### **Annexe 1: Présentation de l'échantillon de l'étude de cas multi-sites**

Dans cette annexe, nous présentons succinctement les dix entreprises faisant l'objet de l'étude de cas multi-sites. Nous décrivons leurs activités, leur structure organisationnelle, les principales actions réalisées dans le domaine environnemental. Nous exposons également les principales étapes de l'implantation de leur SME et les différents systèmes de contrôle qui le compose.

#### ***Le cas AERO***

---

AERO est un groupe aéroportuaire dont le siège social est situé en France avec un effectif de près de 8000 salariés. C'est une société anonyme, cotée en bourse, dont les activités sont réparties en quatre segments principaux : les services aéroportuaires, la location immobilière des terrains autour des aérogares, les activités d'escale et prestations annexes (l'enregistrement des passagers, des bagages, l'assistance des avions en piste, etc.) et les activités diverses (gestion d'aéroports à l'étranger, etc.). Ces activités sont présentées en détail par le chargé environnement des différents aéroports :

« Nous sommes gestionnaires de zones pour des activités aéroportuaires. Nous ne sommes pas "les compagnies aériennes" mais gestionnaires d'aéroports. Nous avons de nombreuses activités, c'est ce qui fait notre diversité. Je vais les reprendre une à une pour que cela soit assez clair : une première activité qui se développe davantage en ce moment, c'est l'activité immobilière. C'est-à-dire que sur nos plateformes, on a un certain espace immobilier potentiel géré par toute une direction qui est chargée de proposer à des entreprises de venir s'implanter sur nos plateformes.

Ensuite, l'opérationnel est davantage tourné sur l'activité aéroportuaire : on a tout ce qui est service aux avions, c'est-à-dire l'alimentation en carburant des avions, le dégivrage/antigivrage en période hivernale, etc. On a aussi une activité d'assistance des avions durant leur escale (ex. le service des bagages, etc.). C'est une activité qui nous est propre, mais il n'y pas seulement [AERO] qui fait ça sur les aéroports.

Après, on a toute une activité énergie et logistique, qui est en charge de la gestion des flux sur l'aéroport. C'est à ce niveau qu'on va voir toute la dominante très environnementale parce que là, c'est nous qui nous occupons de la gestion de l'énergie sur la plateforme, la gestion de l'eau, la gestion des déchets,... On a vraiment une unité opérationnelle qui est dédiée à cette gestion, c'est-à-dire à l'exploitation des centrales, l'exploitation des réseaux d'eau et des stations d'épuration et à la collecte des déchets ; avec aussi tout ce qui se rattache à la flotte automobile parce que tous les véhicules qui circulent sur l'aéroport sont des véhicules qui sont propres.

Enfin, on a une activité parc et accès qui est d'ailleurs notre seule source de revenus directement vis-à-vis des passagers des compagnies aériennes. Nous avons plusieurs aérogares, chaque aérogare constitue une unité opérationnelle. » Chargé environnement.

Dans le domaine environnemental, l'entreprise s'est engagée au début des années 90 dans une démarche volontaire, qui va au-delà des contraintes réglementaires et juridiques auxquelles

elle est soumise. En effet, avant la loi NRE de 2001, l'entreprise AERO a adopté une démarche environnementale proactive, en mettant en place dès 1992 son premier programme environnemental et en publiant son premier bilan environnement en 1994. Depuis, d'autres actions environnementales ont suivi : en 1997, elle a mis en place un système de traitement des eaux pluviales sur ces aéroports ; elle a adopté un code de bonne conduite environnementale en 1998 et une politique d'achat de véhicules propres en 1999, etc. Elle fait partie des premiers groupes aéroportuaires européens à obtenir une certification ISO 14001. En effet, ses principaux aéroports sont certifiés ISO 14001 depuis 2001, 2002 et 2005. Le périmètre de certification couvre l'ensemble des missions de l'entreprise :

« Tous nos sites sont ISO 14001. Donc ça fait plusieurs années que l'on a cette certification, et que l'on en obtient le renouvellement. » Directeur d'aéroport.

Actuellement, plusieurs actions environnementales sont menées par l'entreprise : la gestion de l'énergie, la réduction des gaz à effet de serre avec ses propres centrales thermiques fonctionnant au gaz naturel, la gestion de l'eau, la gestion du bruit, l'organisation du tri des déchets industriels banaux, l'optimisation des transports avec la mise en œuvre d'un plan de déplacements urbains et d'un important parc de véhicules propres, etc. Ces différentes actions sont développées dans le cadre d'une politique environnementale formelle. Quelques aspects de cette politique sont développés par le directeur d'aéroport :

« Nous avons une politique environnementale axée sur la gestion de l'énergie, le traitement des eaux, la consommation d'eau, la gestion du bruit et la gestion des déchets. (...) dans le côté énergie, j'interviens dedans sous un double angle : en tant que producteur d'énergie pour nous-mêmes et les tiers, puisque la chaleur on la vend en grande partie à des tiers, et en tant qu'utilisateur dans les bâtiments que nous exploitons nous-mêmes et dans les infrastructures aussi bien pour les éclairages routiers, les éclairages des zones d'avions, etc. Donc on regarde de près tout ce qui peut être fait pour réduire nos consommations.

Le deuxième volet, plus général dans notre politique environnementale, concerne les eaux. Depuis longtemps, nos aéroports sont équipés de stations de traitement des eaux pluviales. Nos sommes gestionnaires des eaux pluviales sur nos sites ; et, évidemment, les avions, les voitures, les activités industrielles qui existent sur les aéroports, sont potentiellement générateurs de pollutions. Donc toutes les eaux pluviales sont collectées et traitées dans des stations de traitement et pour être rendues plus compatibles avec l'environnement avant de les rejeter dans les rivières. (...)

Le troisième volet, il s'agit de la gestion de la consommation d'eau ; mais je ne vais pas m'y étendre car ce serait trop fastidieux. On essaie de réduire nos consommations d'eau de ville. On réutilise d'ailleurs une partie de nos eaux pluviales pour des fonctions, notamment, de refroidissement des centrales frigorifiques. Il n'y a rien d'original là-dedans, mais on fait notre maximum pour, à la fois, mieux gérer économiquement nos affaires et, également, pour éviter les gaspillages de ressources.

Le quatrième volet concerne le bruit. Le bruit sur les aéroports est un problème très ancien, mais l'acuité est en diminution. C'est toujours un problème, je ne vais pas dire qu'il n'y a pas de bruit autour des aéroports. Mais le bruit est bien moindre, que ce qu'il a pu être dans les

années 80 voir 90, parce que la progression acoustique des avions est bien supérieure en importance à la progression du nombre de mouvements d'avions. Et donc la gêne sonore, autour des aéroports, a plutôt tendance à diminué (...)

Le dernier volet, on travaille aussi sur les déchets. On est collecteur des déchets de la plateforme. On travaille beaucoup à une amélioration du tri sélectif, à une minimisation de l'enfouissement des ordures, à une réduction des kilomètres parcourus pour transporter nos ordures à différents endroits ; donc on a une vraie politique dans ce domaine qui, d'ailleurs, entre dans le cadre de notre certification ISO 14001. » Directeur d'aéroport.

Sur le plan organisationnel, l'entreprise est gérée par un conseil d'administration et un comité exécutif. Le comité exécutif, dirigé par un président-directeur général (PDG), assure le pilotage opérationnel et stratégique de l'entreprise et contrôle l'exécution des décisions. L'organisation de l'entreprise s'appuie sur des directions opérationnelles (directions d'aéroports) et des directions fonctionnelles centrales (direction des ressources humaines, direction de la communication, direction financière, etc.). Parmi ces directions centrales, on trouve une direction environnement directement rattachée à la direction générale. Cette direction environnement se trouve à la tête d'une véritable fonction environnement avec une équipe d'experts, un responsable environnement sur chaque aéroport, des correspondants environnement<sup>97</sup> dans chaque entité de l'entreprise. Cette fonction environnement comprend un effectif global de 70 salariés et s'organise en différents services :

« La direction environnement est, comme la DRH, une direction transversale ; c'est-à-dire qu'elle va venir en appui aux 3 aéroports. (...) on est 70 dans la direction de l'environnement. (...). On a 4 autres départements qui sont : l'aide à l'insonorisation, c'est un gestionnaire des fonds qui sont versés aux riverains pour l'insonorisation de leurs maisons ; on a le pôle relation riverain. Sur chacun des aéroports, on a une « maison de l'environnement », c'est l'interface vis-à-vis des riverains pour leur donner l'information dont ils auraient besoin sur l'aéroport (...) Ensuite, on a le département (qui est assez important aussi) de coopération économique et sociale. C'est l'autre pendant du développement durable. Ce pôle va avoir des actions pour dynamiser l'emploi et l'économie sur le territoire de l'aéroport. Donc en fait nous, dans notre service management de l'environnement, on s'occupe de la politique environnementale de l'entreprise. Il y a notamment les SME, ensuite, on a toutes les actions transversales de l'environnement de l'entreprise à travers lesquelles on retrouve la rédaction des rapports du développement durable. On a toute la représentation de l'entreprise pour les plans régionaux, territoriaux, ... On est vraiment là pour participer à la rédaction, à l'élaboration de cette partie. Cela m'amène quand même sur quelque chose d'important qu'il ne faudra pas oublier d'aborder : on a aussi une mission de pilotage des clubs partenaires environnement. Ils sont présents sur chacun des aéroports, et ils ont pour objectif d'impulser une démarche auprès des entreprises qui sont présentes sur nos plateformes. En tout, si je prends les 3 aéroports, on a plus de 1.000 entreprises ; donc on va mener une démarche plus globale (on va travailler tous ensemble) auprès d'elles pour les inciter à adhérer à la protection de l'environnement. C'est une démarche collective. Par exemple, les réseaux d'eau, c'est AERO qui en a la responsabilité et l'exploitation, mais il y a un certain nombre d'entreprises qui rejettent dans nos réseaux. Donc, si on n'a pas une démarche vis-à-vis de ces tiers, on ne

---

<sup>97</sup> Ce sont des personnes relais qui, en plus de leurs fonctions habituelles, veillent à l'application des consignes environnementales dans leur unité opérationnelle ou service.

peut pas répondre à nos exigences en matière de quantité de rejets d'eau.» Chargé environnement.

L'entreprise communique beaucoup sur ses performances environnementales auprès de ses parties prenantes, et de manière générale auprès du public, à travers son rapport développement durable, ses sites Internet et Intranet, les lettres d'informations trimestrielles, des affiches au sein de ses aéroports, ses pôles accueils (appelés maisons de l'environnement) conçus spécialement pour ses riverains, etc.

« On a aussi (...) des outils informatiques du type Intranet dédiés à l'environnement. Ensuite, on a réalisé des plaquettes, par exemple le guide des bonnes pratiques environnementales, qu'on distribue à tous les salariés pour qu'ils sachent ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire sur l'aéroport en matière d'environnement. On a aussi plusieurs petits supports tels que le journal de l'aéroport dans lequel on fait des articles. » Chargé environnement.

« La plupart des informations d'ordre environnemental sont publiées dans le magazine trimestriel, dédié à l'actualité des plates-formes et distribué à 600 000 riverains. Un numéro gratuit permet d'accéder aux informations sur le trafic aérien et aux programmes des maisons de l'environnement. Lieux d'échanges et de rencontre, elles [les maisons de l'environnement] ont pour mission de répondre aux demandes d'information du public et organisent de nombreuses expositions, débats et manifestations. 4,4 millions d'euros ont été consacrés en 2005 à l'information du public sur les thématiques environnementales. » Rapport développement durable, 2006.

La mise en place du SME dans l'entreprise AERO s'est déroulée selon les étapes définies par la norme ISO 14001 : définition d'une politique environnementale, réalisation des analyses environnementales, des programmes environnementaux, suivi des performances à partir d'un *reporting* et des tableaux de bord, évaluation du SME lors des audits environnementaux internes et externes et réalisation d'une revue de direction. Nous présentons ces différentes étapes ainsi que les systèmes de contrôle environnemental utilisés en citant les propos des interviewés :

« On a une politique environnementale, qui est fixée par le groupe, et qui est ensuite déclinée par ce groupe au niveau des différentes directions opérationnelles. Ces directions s'approprient cette politique et les décline sous forme d'engagements. (...) Nous réalisons aussi des analyses environnementales. L'analyse environnementale est un des éléments incontournables de notre système. (...) Nous avons une évaluation de notre conformité réglementaire par rapport à toute la réglementation qui s'impose en matière environnementale. Là aussi, nous avons toute une démarche de vérification de cette conformité. » Responsable SMI.

« Le premier point, ça a été de faire une analyse environnementale du site pour déterminer tous les impacts sur le site et ensuite faire un point réglementaire de chaque site. (...). Avant la certification, on a fait une analyse assez exhaustive de tous les impacts environnementaux et une analyse de la conformité réglementaire. (...) Je vais vous décrire, dans les grandes lignes, la méthodologie pour définir nos impacts. On a défini une formule mathématique qui prend en compte la fréquence de l'impact, la sensibilité du milieu, la gravité de l'impact et la maîtrise opérationnelle qu'on a de l'impact ; ensuite, on multiplie ces 4 facteurs et on ajoute le levier d'action (quelques actions pour améliorer l'impact) et la conformité réglementaire (est-ce qu'on est conforme oui ou non ?). Donc, en fait, notre formule c'est : (maîtrise x fréquence x

gravité x sensibilité du milieu) + levier d'action + la conformité réglementaire. Donc, ça fait une note globale et ça définit si notre impact est significatif ou pas. Et ensuite on prend les impacts les plus importants pour définir des actions à mettre en œuvre. (...) Après l'analyse [environnementale], on a un plan d'action qui est validé par la direction de chaque unité. Ensuite, on désigne les correspondants environnement qui vont mettre en œuvre ces actions environnements ou du moins qui vont les piloter au sein de chaque unité opérationnelle. » Chargé environnement.

« On travaille beaucoup avec les tableaux de bord et des objectifs. Par exemple pour l'énergie, je vous ai dit qu'en quatre ans on était arrivé à moins 18%. Donc on s'est fixé chaque année des objectifs de progrès, donc on a dit moins 4%, encore moins 6%, et puis encore, etc. En sachant que, plus on progresse plus les progrès deviennent de plus en plus difficiles à obtenir. Il est vraisemblable que pour les années 2009, 2010, on va se fixer un objectif d'atteindre les moins 20%. On a d'ailleurs pris une sorte d'engagement pour atteindre ce niveau en 2010, j'espère qu'on va l'atteindre en 2009. Donc là déjà, on a un objectif global qui est fixé pour la plateforme et qui est aussi fixé d'une autre manière pour l'ensemble de l'entreprise. Et puis à partir de là, je mobilise les gens pour qu'on puisse atteindre cet objectif. » Directeur d'aéroport.

« Les audits internes sont fixés par des plannings d'audits, qui permettent de vérifier que tous les chapitres de la norme ont été vérifiés dans chacune des unités pour les activités de l'ensemble de la plateforme. Donc, le planning d'audit pour chaque unité est valable pour trois ans, et permet de vérifier que chacun des chapitres a bien été vérifié partout. Donc, si vous voulez, pour une unité, on planifie sur le cycle de trois ans, pour que chacun des chapitres ait été vérifié partout. Les audits internes ne sont pas des systèmes de contrôle ou d'inspection, mais ce sont véritablement des audits qui permettent d'aider chacun, c'est-à-dire les opérationnels, à vérifier qu'ils sont dans la bonne voie, et qu'il n'y a pas de corrections immédiates à apporter. Un audit interne n'est pas du tout pris dans le sens inspection ou contrôle, mais c'est un outil d'aide à la vie du système. Nous pouvons avoir aussi des audits supplémentaires, soit dans le cadre du contrôle interne de l'entreprise, soit dans le cadre d'une demande volontaire, qui correspondrait à un besoin que nous avons sur un point précis. » Responsable SMI.

« On réalise aussi des audits environnementaux. Tous les ans, il y a une visite de contrôle et tous les trois ans, il y a un renouvellement de l'audit. » Directeur d'aéroport.

« Un système de management est très structuré ; nous avons normalement l'obligation de faire une revue de direction annuelle. Compte tenu que notre système est jeune, j'ai réussi mais sans difficulté, car le directeur était tout à fait d'accord, à mettre en place un système de revues trimestrielles du SMI. Cela signifie que trimestriellement, nous avons des réunions d'une demi-journée avec tous les directeurs des unités, au cours desquelles, nous analysons les résultats et les actions correctives à mettre en place. » Responsable SMI.

### *Le cas BIO*

---

BIO est une entreprise de commerce qui possède une chaîne de magasins proposant des produits et des services autour de la nature. L'activité de l'entreprise est particulièrement tournée vers la protection de l'environnement : commerce de produits écologiques, propositions d'activités naturalistes et pédagogiques. L'entreprise emploie plus de 800 salariés et dispose d'une soixantaine de magasins en France et à l'étranger. C'est une société anonyme, non cotée en bourse, gouvernée par un conseil d'administration et un directeur général.

« Notre entreprise est une chaîne de magasins qui propose des produits et des services autour de la nature et des sciences. Nous proposons des produits de bien-être, accessoires et équipements de jardinage, accessoires de randonnée, lunettes et télescopes, microscopes, parfums et senteurs, livres sur la nature et cd de sons naturels, bijoux, accessoires de décoration, jeux et jouets pédagogiques, etc. » Responsable DD.

Bien qu'elle ne soit pas soumise à la Loi NRE, l'entreprise a ancré son activité dans le développement durable et agit de manière proactive. En effet, c'est à priori la 1<sup>ère</sup> entreprise de commerce de détail française à être certifiée sur l'ensemble de son activité (siège social, entrepôts, soixantaine de magasins). En 1999, l'entreprise créa son premier poste de responsable environnement et mis en place un SME, au niveau de son siège social, qui fut certifié ISO 14001 en 2000. Aujourd'hui, tous ses sites sont certifiés ; elle dispose d'un animateur environnement et de correspondants environnement dans chaque magasin, qui ont pour mission de sensibiliser les équipes et les clients à l'environnement. L'entreprise a instauré depuis 2002 une prime sur objectifs environnementaux pour ces salariés. En 2006, pour réduire ses impacts environnementaux, l'entreprise a eu recours à des camions fonctionnant au gaz naturel pour livrer ses magasins et parallèlement à ça, elle s'est lancée dans le ferroutage.

« On est le premier magasin de détail à être normé 14001, pour les enseignes, pour le réseau. »  
Directeur de magasin.

« On a un animateur environnement par magasin. La mission principale de l'animateur environnement consiste à animer la politique environnementale, à réaliser la sensibilisation des équipes (...). L'animateur environnement est aussi responsable de l'animation des ateliers dans les magasins (par exemple, les magasins proposent aux enfants pendant une demi-heure des ateliers pédagogiques et ludiques sur l'environnement, les sciences, la découverte du système solaire, ...). (...) Il est en charge du suivi des déchets des magasins avec tableau de bord et tableau de suivi à l'appui ainsi que de la préparation des magasins et des équipes aux audits internes. (...) Ensuite sur les points de ventes, on a un directeur de magasin, en tant que responsable du site, qui a la charge d'appliquer les chartes de l'entreprise donc la politique environnementale. (...) Au directeur de magasin est rattaché un directeur adjoint qui a la



responsabilité de toute la partie « naturaliste » c'est-à-dire tous les produits et services qu'on propose en termes de découverte et de connaissance de la nature. » Responsable DD.

« Cette fonction d'animateurs, appelée « réseau vert » en interne, est primée si les objectifs sont atteints. L'animateur reçoit 690 euros par semestre. Donc, s'il atteint ses objectifs sur toute l'année, ça fait environ 1400 euros par an. Les cadres du magasin (les directeurs de magasins et les directeurs adjoints) sont également objectifés sur l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. Et le premier de leurs objectifs environnementaux c'est « est-ce que leur animateur environnement a rempli sa mission ». Ces cadres ont des objectifs variables : le directeur a 25% de ces objectifs portés sur l'environnement et le directeur adjoint a 75% de ces objectifs sur l'environnement. (...). L'année dernière, on a versé plus de 300 000 euros de prime de cette nature sur l'ensemble du personnel. » Responsable DD.

« En 2005, des camions fonctionnant au Gaz Naturel Véhicule (GNV), ont été achetés pour le transport des marchandises destinées aux magasins d'Ile-de-France, et livrés en avril 2006. Le GNV est un cousin du GPL, particulièrement respectueux de l'environnement, dont la combustion ne produit ni oxyde de soufre, ni plomb, ni poussières, ni fumées noires et peu d'oxyde d'azote et qui permet de réduire de 25% le rejet de dioxyde de carbone, responsable de l'effet de serre. » Site Internet.

« On a vu ça aussi pour, par exemple, des économies ont été faites sur rail-route. Au départ, on travaillait sur la route pour livrer nos magasins, on s'est rendu compte qu'il était intéressant d'un point de vue CO<sub>2</sub> de faire du rail, et en faisant la démarche et en étudiant plusieurs prestataires, on s'est finalement rendu compte que la prestation rail-route était moins chère que la prestation route. » Directeur général.

« On a fait une expérimentation de ferroulage en fin d'année dernière (en 2006) qui nous a permis de faire une économie de 25 tonnes de CO<sub>2</sub>/ 1000 tonnes (ce n'est pas énorme). On sait qu'en étendant cette expérimentation sur l'année 2007 et en l'étendant à 10 magasins livrés de cette manière (par rail), on devrait obtenir une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liés à au transport des marchandises livrées de plus de 30% (ce qui représentent 300 tonnes d'économie et donc 1/3 de nos émissions). Le transport de marchandises est notre impact majeur sur l'environnement. » Responsable DD.

Par ailleurs, l'entreprise a publié son premier rapport environnemental en 1993, un an après le Sommet de la Terre de Rio. A présent, elle communique régulièrement sur ses performances environnementales à travers son rapport développement durable, son site Internet, etc.

« On parlait tout à l'heure du rapport développement durable, on a été les premiers en France à en faire en 1993. En regardant une entreprise américaine qui le faisait, ça nous est apparu intéressant et donc notre président nous a ramené cette pratique des Etats Unis, il nous a dit " bah on va la même chose " ». Directeur général.

« Il y a le rapport environnement durable (...). Tous les ans, le rapport est édité, avec les évolutions (il est comparé aux rapports précédents), et il est disponible sur le site et il est envoyé à quelques partenaires. » Directeur de magasin.

Elle va plus loin dans sa communication environnementale, elle cherche à éduquer le public en proposant tout au long de l'année des programmes d'activités, d'ateliers, de rencontres et de débats pour sensibiliser le public et lui apprendre à protéger l'environnement.

« Le premier rôle, c'est d'abord de sensibiliser à la fois mon équipe, et le deuxième rôle, c'est de sensibiliser mes clients. » Directeur général.

« Pour traduire son engagement en action et aller à la rencontre de ses clients, [l'entreprise] propose un programme d'activités, d'ateliers, de rencontres et de débats à la mesure de sa volonté de sensibilisation pour que tous s'informent, découvrent et apprennent à protéger la nature. » Site Internet.

Les étapes de l'implantation du SME peuvent être résumées de la manière suivante :

« On a suivi la norme ISO, le Plan-Do-Check-Act et on a répété pendant 6 ans. Ensuite on a étendu le périmètre en passant du siège à notre entrepôt en 2004, puis à d'autres entrepôts en 2005, puis à l'ensemble des points de ventes en 2006. Mais les étapes sont celles proposées dans la norme avec la particularité qu'on s'est appuyé sur un réseau de correspondants environnementaux qui existait depuis 1994 qui ont permis de relayer sur les points de vente la sensibilisation et la formation des équipes. On leur a fabriqué un jeu de plateau, type jeu de l'oie, sur la politique environnementale, les principales exigences (qu'elles soient réglementaires ou internes) de manière à déployer notre politique plus rapidement, plus facilement et de manière ludique sur les 950 salariés. Sinon les étapes sont classiques : on définit une politique environnementale, on établit des actions sur l'année N, on fait un audit interne, on contrôle que la performance et les objectifs sont atteints sinon on met en place des actions correctives. » Directeur DD.

L'entreprise utilise différents systèmes de contrôle environnemental pour faire fonctionner son SME. Il s'agit des analyses environnementales (par exemple, l'ACV, le bilan carbone, la note de frais), des programmes environnementaux, des indicateurs environnementaux, des audits environnementaux. Les dirigeants se retrouvent ensuite en revue de direction pour discuter des résultats.

« On est en train de travailler sur l'ACV, l'analyse du cycle de vie des produits, et on est en train de voir les process d'amélioration que l'on peut demander à nos fournisseurs à travers la gestion d'un produit. (...) On a quelqu'un qui s'occupe de ce qu'on a appelé en interne « la comptabilité verte », le fameux bilan carbone. » Directeur général.

« [BIO] a choisi de compenser les 6550 tonnes de CO<sub>2</sub> induites par ses activités en 2007, soit 100 K€ en investissant dans des programmes pointus d'analyse de cycle de vie (ACV) des produits sélectionnés. Analyses qui devraient permettre à moyen terme de renforcer sa politique d'achats responsables. L'ACV permet de quantifier les impacts environnementaux (y compris le CO<sub>2</sub>) d'un produit ou d'un service sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à son élimination en fin de vie, en passant par les phases de distribution et d'utilisation. » Revue de presse, 2006.

« Nous avons développé une note de frais CO<sub>2</sub>. Il s'agit d'un tableau Excel amélioré que les salariés remplissent chaque mois. En fonction du mode de transport choisi et de la distance parcourue, ils connaissent leurs émissions de CO<sub>2</sub>. » Responsable comptabilité environnementale.

« En terme environnemental, les trois domaines sur lesquels notre plan d'action est axé, c'est les CO<sub>2</sub>, la qualité des produits et le recyclage des déchets. En magasin, ce sont les trois points les plus important dans notre activité. » Directeur de magasin.

« Chaque année des objectifs environnementaux sont fixés par la direction générale et le responsable environnement et ça forme un tableau de bord dont on se sert pour déployer l'ensemble des actions dans chaque service. » Responsable DD.

« On a aussi l'audit 14001. La norme ISO est contrôlée tous les ans puisqu'on doit prouver tous les ans l'amélioration continue. Donc, en se positionnant comme ça, on se contrôle, j'allais dire, et on est contrôlé par un organisme extérieur tous les ans. » Directeur général.

« Nous réalisons des revues de direction une fois par an. Depuis 2006, sont présents à ces réunions le directeur de la logistique, le directeur des opérations (chef des ventes), le directeur général et le responsable développement durable. Auparavant, au siège, c'était le DG et le responsable DD et quand on a intégré les entrepôts dans le planning de certification on a inclus le directeur logistique, ensuite depuis qu'on a intégré les magasins, on a intégré les patrons de magasins aux réunions. » Responsable DD.

### *Le cas CHIMISEP*

---

CHIMISEP est une filiale française d'un groupe international coté en bourse et *leader* mondial des gaz industriels et médicaux. L'entreprise, avec ses 600 salariés au niveau mondial, conçoit des spécialités chimiques et biologiques pour les industries de la cosmétique, de la pharmacie et du bâtiment. Elle dispose de deux sites de production en France et de nombreuses filiales commerciales à l'étranger (Italie, Etats-Unis, Chine, Taïwan, etc.).

« Nous sommes une entreprise de 600 personnes spécialisée dans la production et la commercialisation de spécialités chimiques et de principes actifs pour les industries de la cosmétique, pharmacie, bâtiment... » Responsable QHSE.

L'entreprise fait référence aux principes du développement durable dans sa stratégie industrielle avec, notamment en 2006, la réorientation des activités de son principal site de production (près de 300 salariés) vers des fabrications à base de matières premières renouvelables (par exemple, le glucose). Ce site a d'ailleurs obtenu sa certification ISO 14001 en 2001 et dispose d'un service QHSE.

« Pour accélérer l'évolution vers les produits aux propriétés les plus innovantes, [l'entreprise] a mis en œuvre une stratégie industrielle basée sur les principes du développement durable, avec la création d'un nouveau site de production à Anvers et la réorientation des activités de son site de production [X]. (...) Le site de production [X], situé en zone urbaine, s'est orienté vers les fabrications à base de matières premières renouvelables d'origine naturelle (glucose notamment). [Le site] regroupe également la R&D et les centres d'expertise technique de la société, ce qui en fait un centre de compétences renforcé. A la fin de l'année 2003, [CHIMISEP] s'était engagée vis-à-vis de ses riverains et des pouvoirs publics à réduire drastiquement les quantités de matières premières et de produits finis stockés sur [son site]. En supprimant les quatre cuves de stockage (120 tonnes d'oxyde d'éthylène et de propylène) du site, [CHIMISEP] a concrétisé cet engagement et finalisé la mise en œuvre de son plan industriel. » Site Internet.

« On est certifié ISO 14001 depuis 2001. » Directeur d'établissement.

« En tant que responsable QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement), ma mission consiste à garantir, au niveau national, le bon fonctionnement de notre système de management qualité et environnement, à travers les normes ISO 9001 et 14001. Notre objectif est l'amélioration continue de nos performances qualité, environnement, sécurité, etc. Dans mes fonctions, je suis accompagnée par une équipe de 6 collaborateurs qui traitent toutes ces problématiques... » Responsable QHSE.

Mais l'entreprise n'a pas attendu les contraintes réglementaires pour se lancer dans une démarche environnementale. Membre de l'UIC (Union des Industries Chimiques), elle a signé le programme *Responsible Care* de l'industrie chimique. Aujourd'hui, elle mène également plusieurs actions environnementales : maîtrise et réduction des effluents liquides et des rejets gazeux, études des déchets et des filières de traitement, études des dangers et prévention des risques technologiques, prise en compte du cycle de vie des produits, optimisation des

ressources naturelles, etc. Enfin, elle publie ses résultats environnementaux dans le rapport développement durable du groupe auquel elle appartient ou directement sur son site Internet, etc. Concernant son SME, l'entreprise a suivi les recommandations de la norme ISO 14001 pour mettre en œuvre son système de management. L'implantation de ce système de management s'est déroulée de la manière suivante :

« Deux étapes essentielles, l'analyse environnementale et la revue de direction, dans lesquelles furent impliquées le directeur du site, le service QHSE et le responsable des ateliers de fabrication. Après, nous avons réalisé des audits à blanc avant de faire intervenir des consultants pour la certification. Des formations du personnel ont été réalisées ainsi qu'une gestion documentaire des procédures. La mise en place a duré deux ans de 1999 à 2001. Nous avons respecté les étapes de la norme ISO 14001 de la politique à la certification. » Responsable QHSE.

« J'ai découpé notre processus PDCA (plan, do, check, act) et pour chacun des éléments, on a défini des groupes de travail qui se réunissent 2 à 3 fois par an et qui analysent le fonctionnement de l'identification des risques, de la gestion des actions correctives, du plan de surveillance, donc les gens se posent la question de savoir comment améliorer les choses, comment peut-on faire mieux. Donc c'est à partir de ça qu'on définit les améliorations techniques, mais également les améliorations organisationnelles qui vont permettre de mieux répondre à une plainte, de mieux mesurer notre impact environnementale, etc. » Directeur d'établissement.

L'utilisation des différents systèmes de contrôle environnemental (analyses environnementales, programmes environnementaux, indicateurs environnementaux, audits environnementaux) peut être illustrée brièvement par les propos du directeur d'établissement :

« On commence déjà par la mesure de notre impact environnemental, c'est-à-dire la mesure des rejets aqueux et dans l'air et également les quantités de déchets générés, etc. (...) On met en place chaque année un plan d'action pour se rapprocher petit à petit des objectifs qu'on s'est donné. (...) On a un tableau de bord avec des courbes, les normes auxquelles on est soumis et les objectifs qu'on s'est donné ; et donc on suit notre impact sur l'environnement tous les mois. (...) Les audits sont réalisés tous les mois, mais il y a une planification qui est faite sur un an et qui va dépendre des items, par exemple, on va aller vérifier le système de mesure et d'échantillonnage des eaux, le responsable environnement va aller vérifier que le contrat de maintenance a bien été fait, etc. On se définit un certain nombre d'items qu'on va regarder une ou deux fois par an, selon un planning qui est défini, et que l'on valide justement en revue de direction en début d'année. » Directeur d'établissement.

Le SME est ensuite évalué en revue de direction avec le comité de direction local (responsable de la recherche, responsable de la logistique, responsable RH, directeur technique, responsable de production, responsable des achats, contrôleur de gestion, responsable QHSE, etc.). Pour illustrer le déroulement d'une revue de direction, nous citons les propos du directeur de l'établissement le plus important de l'entreprise (300 salariés) :

« La revue de direction est faite avec l'ensemble du comité de direction, on partage cette analyse, on la commente, on valide les objectifs, on revoit le plan d'action, on voit ce qui a marché et sur ce qui n'a pas été... Donc la revue de direction permet de faire un bilan détaillé, et elle a lieu généralement au mois de février. (...) A mon niveau, en tant que directeur de site,

j'organise des revues de direction avec tout mon comité de direction, c'est-à-dire tous ceux qui ont signé l'engagement de progrès, et puis il y a le responsable environnement qui participe à la RDD (mais qui ne fait pas partie du comité de direction parce que c'est le responsable QHSE qui, lui, fait partie du comité de direction, et donc le responsable environnement est son adjoint qui est spécialisé en environnement). Les fonctions qui sont représentées, vous avez les responsables de la recherche, les gens responsables des procédés, le responsable de la production, le responsable de la maintenance, le responsable logistique, la fonction RH, le directeur technique qui s'occupe de tout ce qui est travaux neufs, le responsable des achats, le contrôleur de gestion et le responsable QHSE. La RDD, c'est important, c'est là que tout se décide : la stratégie environnementale, les axes d'améliorations, le plan d'action. Et ensuite, moi, je communique à l'ensemble du personnel, c'est-à-dire aux 300 personnes, les actions dans le domaine environnemental qui ont été décidées, les personnes qui vont s'y attacher et l'échéance de réalisation de ces actions. » Directeur d'établissement.

## *Le cas CHIMISO*

---

CHIMISO est la filiale française d'un groupe industriel de dimension internationale, coté en bourse et qui intervient dans trois secteurs d'activités : la chimie, le plastique et la pharmacie. Cette filiale dispose d'une vingtaine de sites de production avec un effectif de 5000 salariés en France. Tous les grands sites de l'entreprise sont certifiés ISO 14001. La plus grosse usine de l'entreprise (1500 salariés) est certifiée ISO 14001 depuis 2000.

« Tous les sites importants du groupe sont certifiés ISO 14001. » CNE.

« L'usine [X] est un site occupant 1500 personnes. C'est un grand site de chimie et de plastique. C'est d'ailleurs le site de production le plus important du groupe. L'établissement est certifié ISO 14001 depuis 2000. » Directeur de site.

L'engagement de l'entreprise pour l'environnement ne date pas des contraintes réglementaires de la loi NRE. En effet, elle a adhéré en 1991 au programme *Responsible Care* de l'industrie chimique mondiale, un an après son lancement officiel en France. Selon les dirigeants, le respect de l'environnement fait partie de la stratégie de l'entreprise.

« Nos domaines d'activité (chimie, plastiques, pharmacie) font l'objet de plusieurs préoccupations s'inscrivant dans les exigences du développement durable ; nous leur accordons une importance stratégique. » Site Internet.

« La Chimie est un cas particulier dans la gestion environnementale. L'industrie chimique a un fond d'organisation depuis le départ. Ils [établissements chimiques] respectent déjà les principes du *Responsible Care*. Donc ISO et EMAS sont déjà intégrés. » CNE.

« Dès 1991, [l'entreprise] s'est engagé dans la démarche *Responsible Care*, en France "Engagement de Progrès" des industries chimiques. Dans ce cadre, notre Groupe s'est fixé six principes d'action appliqués dans l'ensemble de ses établissements. Ces principes guident notre recherche d'amélioration permanente en matière d'impact environnemental de nos activités, de santé et de sécurité de nos collaborateurs, de sûreté de nos installations, d'ouverture au dialogue et d'utilisation optimale de nos produits. Nos clients et nos fournisseurs sont étroitement associés à cette démarche. » Site Internet.

L'entreprise a également créé une fonction environnement avec une direction centrale HSE composé d'un service environnement au siège, un coordinateur national environnement dans chaque pays et des correspondants environnement dans chaque usine. Le CNE nous explique l'organisation de la fonction environnement de son entreprise :

« Il existe une direction HSE à Bruxelles. Cette direction est rattachée à direction générale. Dans la direction HSE, il y a deux services : un service environnement et un service sécurité. Le service environnement à Bruxelles est composé d'ingénieurs (experts techniques en eau, air, déchets, ...). En France, le coordinateur national environnement est la seule personne chargée de coordonner les problématiques environnementales. Il exerce des missions fonctionnelles. En pratique, le CNE (coordinateur national environnement) a pour mission : d'aider et de conseiller les services environnement des usines ; il discute des problèmes techniques que peuvent rencontrer les opérationnels dans la mesure des impacts

environnementaux ; d'alerter les usines sur les nouveautés réglementaires ou techniques (pas seulement liés au SME) ; il est également en relation avec l'administration (DRIRE, préfets...) pour se tenir informé, et informer les autorités sur la difficulté de mettre en pratique leurs exigences (...). » CNE.

L'entreprise investit dans le domaine environnemental, notamment en innovant en chimie au bénéfice de l'environnement. En effet, elle a créé un nouveau procédé (qui s'intègre au plan français du biodiesel) permettant de produire de l'épichlorhydrine<sup>98</sup> à partir de glycérine végétale (dérivée d'huile de colza), qui est une matière première renouvelable servant à la fabrication de biocarburants.

« On a construit dans le cadre de la chimie verte une installation de production à base de ressources renouvelable qui subtilise de la glycérine venant du biodiesel à la place de propylène qui vient du pétrole, donc il y a un montage réglementaire puisqu'il faut des autorisations, donc c'est tout un accompagnement qui fait qu'un projet va se réaliser. » Directeur général.

D'autre part, l'entreprise communique sur ses performances environnementales, notamment à travers son rapport développement durable.

« Les émissions de COV, c'est un indicateur que tout le monde a, et qui est consolidé au niveau du groupe, et qui figure dans le rapport environnemental annuel. Dans ce rapport, on affiche un indicateur consolidé de l'ensemble des émissions du groupe concernant les émissions de COV. » Directeur de site

« On a un système de suivi de nos performances que l'on publie, d'ailleurs, dans notre rapport développement durable. Donc on fait un suivi dans les différents domaines, depuis très longtemps, des impacts de nos activités sur l'environnement. » Directeur général.

« Les communications sur notre gestion environnementale s'inspirent des principes du GRI (Global Reporting Initiative) (...). » Rapport développement durable, 2004-2008.

Pour implanter son SME, l'entreprise a suivi les étapes préconisées par la norme ISO 14001. Ces différentes étapes sont présentées par le CNE :

« Concernant la mise en place d'un SME, il y a d'abord la définition d'une politique environnementale. La politique environnementale, ce sont les décisions environnementales qui sont prises par chaque patron de site, c'est notamment le respect des arrêtés préfectoraux, etc. La charte environnement, à cet effet, est datée et signée par le directeur de chaque site (on la retrouve sur l'Intranet). Ce sont les patrons de site qui prennent la décision d'adopter la norme ISO 14001. Les politiques environnementales (telle que REACH) sont adoptées par la haute direction. C'est la direction de Bruxelles (siège) qui gère ces problématiques (ex. Toxicologie...). Le remplacement d'une électrolyse mercure est une décision politique traitée par Bruxelles. Ensuite, concernant l'analyse et le programme environnemental, ce sont les spécialistes (Ingénieurs) qui se chargent d'analyser les impacts de l'activité sur l'environnement. Par exemple, pour l'usine de [X], il existe 15 spécialistes, des ingénieurs en environnement. Concernant les personnes impliquées dans la mise en place du SME. Ce sont les gestionnaires qui s'occupent des anomalies, ils ont un système de gestion des anomalies. Ils surveillent la non-conformité (situations anormales, incidents sécurité, environnement, qualité

<sup>98</sup> Composé C<sub>3</sub>H<sub>5</sub>ClO, solvant et surtout composé de base pour la préparation des résines époxy.



...). En général les gestionnaires sont les chefs de service. Les spécialistes interviennent pour régler les anomalies une fois qu'elles sont découvertes par les gestionnaires. Les correspondants environnement sont souvent les contremaîtres des services de fabrication. Dans la mise en place du SME, on réalise aussi des formations à l'environnement : dès l'embauche du personnel (CDD, sous-traitant, personnel extérieur...), ceux-ci reçoivent une formation avec un volet environnement, sécurité et technique. Il y a une formation et une sensibilisation du personnel à la norme ISO 14000, dont une formation approfondie pour certaines catégories de personnel, tels que les contremaîtres et une formation sur la philosophie pour les chefs de service... » CNE.

Les différents systèmes de contrôle utilisés dans le cadre du SME sont les analyses environnementales (ex. cotations des impacts environnementaux, analyses de cycle de vie), les programmes environnementaux (plans d'action, budget), les indicateurs environnementaux (rassemblés sous forme de tableaux de bord) et les audits environnementaux :

« On réalise des cotations des impacts environnementaux dans le cadre de l'analyse environnementale. » Directeur site.

« Concernant l'impact environnemental – contrôle des effluents dans l'air et dans l'eau – les méthodes de mesure et la localisation d'échantillonnages sont précisées dans les permis locaux de chaque site délivrés par les autorités. Leur respect est contrôlé localement. (...) Pour beaucoup de ses produits, [CHIMISO] a contribué à des "analyses de cycle de vie", réalisées et publiées par des organismes spécialisés. Celles-ci ont permis de comparer les performances de nos produits par rapport à d'autres et d'évaluer leur contribution à la durabilité dans leurs principales applications. D'autre part, nous avons développé et validé notre propre outil d'analyse multicritères du caractère durable d'un produit dans ses applications (...). Cet outil simple et standardisé permet d'identifier les pistes d'amélioration dans la fabrication et dans les usages de nos produits. » Rapport développement durable, 2004-2008.

« Nous avons un plan annuel de progrès avec un certain nombre de projets, d'actions à réaliser. (...) Nous avons chaque année un budget environnemental qui est inclus dans le programme environnemental. Car bien évidemment, tout ça demande des moyens, notamment des moyens financiers. Chaque année, il y a un certain montant qui est investi. Il peut y avoir des investissements demandés spécifiquement pour une amélioration environnementale. Il peut y avoir également des dépenses environnementales inscrites dans le cadre de projets de construction de nouvelles unités. » Directeur de site.

« Les sites utilisent des tableaux de bord, oui mais chacun utilise un peu le sien. C'est à dire qu'on a des sites qui sont très différents. Il existe des indicateurs pour chaque site tels que la perte de propylène, consommation vapeur, etc. » CNE.

« Le coordinateur national de l'environnement fait des audits réglementaires à la fréquence d'un par trimestre sur les grands sites et sur les petits sites un par an. Ces audits sont réalisés soit pour la conformité réglementaire, soit pour le respect des arrêtés préfectoraux. » CNE.

### *Le cas GIE*

---

GIE est une branche d'activité d'un groupe français coté en bourse et producteur de gaz industriels et médicaux. La spécialité de l'entreprise GIE est la production et la commercialisation d'importantes quantités de gaz (oxygène, azote, argon, hydrogène, etc.) aux grands industriels mondiaux (sidérurgie, industrie chimique, pétrochimie, industrie du verre, etc.). Son chiffre d'affaires représente environ 19% du chiffre d'affaires du groupe. Elle emploie plus de 800 salariés et possède 28 sites de production en France et à l'étranger. L'activité de l'entreprise GIE s'organise par pays, c'est-à-dire qu'il existe une direction opérationnelle dans chaque pays (France, Belgique, Pays bas, Espagne, etc.), qui se décline à son tour au niveau régional (il y a 5 régions en France), et chaque région regroupe un certain nombre d'établissements qui sont des centrales de production de gaz.

« Dans le groupe, il y a un département qui s'appelle [GIE]. (...) C'est des usines de production de grosses quantités de gaz industriel (oxygène, azote, argon, hydrogène, etc.). Donc ce sont de grandes usines qui sont rattachées à nos clients par canalisations, comme le fait GAZ DE FRANCE. Donc nos clients, c'est la sidérurgie, c'est l'industrie chimique, ... enfin les grandes industries. (...) il y a 28 sites de production. (...) La [GIE] a un poids non négligeable dans le groupe. (...) Le résultat du groupe est de l'ordre de 1,3 / 1,4 milliard d'euros (...). Nous dégageons un résultat de l'ordre de 250 à 260 millions d'euros. C'est pour vous dire qu'on représente un gros paquet du résultat du groupe. » Directeur HSE-MR.

Sur le plan environnemental, l'entreprise commercialise des procédés industriels plus respectueux de l'environnement, par exemple par un procédé utilisant de l'oxygène, elle améliore la productivité et la performance énergétique des aciéries tout en réduisant les émissions dans l'atmosphère. L'entreprise est sur un marché porteur, elle tente de saisir un maximum d'opportunités de croissance et renforcer ses parts de marché dans les années à venir. Pour cela, elle développe de nouvelles solutions autour des gaz et de l'énergie pour améliorer la productivité de ses clients et rendre leurs unités de production plus respectueuses de l'environnement.

« L'oxygène est un gaz essentiel à toutes les activités regroupées au sein de la Branche d'activité [GIE]. Sa consommation est en augmentation constante car il rend les procédés industriels plus efficaces et plus propres. Ainsi, son injection dans les hauts fourneaux permet de réduire l'utilisation de coke dans les aciéries – ce qui améliore leur productivité. Il est également indispensable aux procédés de gazéification qui permettent, par exemple, de transformer le charbon en gaz de synthèse qui sera ensuite converti en produits chimiques ou en carburants liquides. L'oxy-combustion (procédé où l'oxygène remplace l'air dans les fours industriels) diminue les rejets d'oxydes d'azote (ou NO<sub>x</sub>) dans l'atmosphère. Ce procédé permet de surcroît d'obtenir un CO<sub>2</sub> plus concentré à l'issue des procédés industriels. La capture de ce gaz à effet de serre est ainsi facilitée, pour une utilisation industrielle directe ou un stockage souterrain. » Rapport développement durable, 2007.

Au niveau organisationnel, l'entreprise dispose d'une direction fonctionnelle HSE-MR (hygiène, sécurité, environnement, maîtrise des risques), directement rattachée à la direction générale, et dont le directeur fait partie du comité de direction de l'entreprise. Compte tenu du caractère SEVESO de certains sites de production (qui sont certifiés ISO 14001), la politique HSE-MR constitue l'une des priorités de l'entreprise. L'entreprise a un responsable QE-MR (qualité, environnement, maîtrise des risques) dans chaque région et des animateurs environnement locaux sur les sites de production certifiés ISO 14001.

« En tant que directeur HSE-MR, je suis rattaché à la direction de la GIE. Et je fais parti du comité de direction. (...) Moi, j'agis de manière transverse. Je n'ai aucun lien hiérarchique avec les directeurs pays. (...) Dans les usines, il y a une déclinaison locale de cette organisation car dans chaque usine, on a des animateurs SQE (Sécurité, Qualité, Environnement) et on a des gens qui font de la maîtrise des risques ; donc qui sont un peu le lien, en France avec les DRIRE, et en Belgique avec les autorités belges (ce n'est pas la DRIRE, mais ça s'appelle le SEM, et puis au Pays Bas, il y a l'équivalent aussi). » Directeur HSE-MR.

« L'intitulé exact de mon poste est : ‘‘Responsable QE-MR REGION [X]’’. Logiquement, je dépends d'un directeur de région et fonctionnellement, je suis rattaché à la direction HSE-MR. » Responsable QE-MR.

La mise en place du SME peut être décrite brièvement de la manière suivante :

« On prend la norme, et on regarde toutes les prescriptions obligatoires (veille réglementaire). Puis, on nomme un animateur sur le site. En fonction de ces éléments et suivant le contexte du site, on met en place une politique environnementale. J'entends par contexte du site : par exemple, pour moi, c'est un peu particulier, il y a 3 départements qui sont implantés sur le même site ; donc, en termes de rejets, on a créé une convention intersites, donc on en a parlé dans la politique ; et cette convention là, on ne va pas en parler sur un autre site. Par exemple, en RHONE ALPES, je sais qu'il y a un site qui a des émissions de CO<sub>2</sub> ; donc, eux, ils vont mettre dans leur politique : réduire les émissions de CO<sub>2</sub> par tous les moyens. Ici, il n'y a pas d'émissions de CO<sub>2</sub>. Donc on va essayer d'identifier la politique par rapport au site. On va ensuite mettre en place une revue de direction (comme demande la norme). (...) les étapes sont vraiment celles qu'on décrit dans la norme et dans les manuels, c'est la politique, la veille réglementaire, les aspects environnementaux significatifs, la revue de direction et la formation du personnel (aux déchets, au tri sélectif), un plan d'action avec des objectifs clairement définis en environnement (par exemple, mettre en place un suivi des déchets, former des sous traitants à une démarche environnementale ou réduire notre consommation d'eau). » Responsable QE-MR.

Les systèmes de contrôle utilisés dans le cadre du SME sont les analyses environnementales (pour mesurer les impacts environnementaux significatifs), les programmes environnementaux (présentés sous forme de plans d'action), les indicateurs environnementaux (*reporting*, tableaux de bord) et les audits environnementaux.

« Dans notre métier, le principal impact environnemental, c'est l'énergie. D'ailleurs, tous nos efforts opérationnels tournent autour de ‘‘ comment je fais pour consommer le moins d'énergie pour distiller l'air’’. En termes de rejets autres que ça, après on est sur des sujets qui sont relativement simples. Par exemple, on a besoin d'eau de refroidissement, donc cette eau

là, elle n'est pas du tout polluée, elle sert simplement à refroidir des échangeurs dans lesquels passent de l'air donc il n'y a pas de pollution, il n'y a rien. Donc on prélève de l'eau dans l'environnement, on le rejette, donc de l'eau avec un delta de température, et ça reste, somme toute, assez marginale ; on n'est pas une industrie comme euh... j'allais dire l'industrie chimique classique qui a toujours des sujets plus compliqués à gérer (des benzènes, des déchets, des huiles, des choses comme ça...). » Directeur régional.

« On analyse les incidents de l'environnement si on en a eu ; qui dit incident environnement dit traitement spécifique (par le biais d'un arbre des causes qui est une méthode qui permet d'analyser les causes profondes de l'incident). (...) [On élabore] un plan d'action avec des objectifs clairement définis en environnement, par exemple, mettre en place un suivi des déchets, former des sous traitants à une démarche environnementale ou réduire notre consommation d'eau. » Responsable QE-MR.

« On a un outil de reporting qui couvre l'ensemble des besoins (...). Et donc, tous nos exploitants, sur tous les sites, tous les mois, ils rentrent leurs informations. (...) Notre système de reporting nous donne des indicateurs globaux sur la GIE, ensuite, on peut l'avoir par pays, par région puisque chaque pays est aussi organisé par régions, et par site. Donc c'est vraiment un emboîtement total et une déclinaison du système de management et des indicateurs de bas en haut, de haut en bas, il y a une cohérence. » Directeur HSE-MR.

« On met en place des indicateurs qu'on passe en revue (des indicateurs sur le tri sélectif, les rejets d'eau...) ; ces indicateurs là sont des indicateurs d'amélioration et sont suivis par le management. » Responsable QE-MR.

« On [réalise] (...) des audits internes croisés (c'est à dire des audits qui sont réalisés par des personnes de chez nous, comme la direction environnement du groupe). » Responsable QE-MR.

Enfin, elle communique régulièrement ses performances environnementales dans le rapport développement durable du groupe, sur son Internet, au niveau local, etc.

## *Le cas GPM*

---

GPM est une branche d'activité d'un groupe français, coté en bourse, spécialisé dans la production de gaz industriels et médicaux. Cette branche d'activité s'occupe de la production et de la commercialisation en France des gaz industriels et des gaz de haute pureté destinés à divers clients (artisans, laboratoire de recherche, usine agroalimentaire, équipementier automobile, etc.). Elle possède une soixantaine de sites répartis sur le territoire (usines de production, centres de conditionnement de gaz, agences commerciales, etc.) et emploie au total 1900 salariés.

« Le groupe est organisé en 4 branches d'activités mondiales [dont] GPM représente la branche "industriel marchand", c'est-à-dire la production et la commercialisation de gaz en moyenne et petite quantité pour des secteurs très diversifiés. (...) GPM est un département opérationnel spécialisé dans la commercialisation en France des gaz industriels et des gaz de haute pureté, des matériels, et services associés, destinés aux clients industriels, de l'artisan à la grande entreprise, dans tous les secteurs d'activité » Site Internet.

L'entreprise propose des produits innovants en particulier dans le domaine environnemental. Sur le plan stratégique, elle a su se différencier de ses concurrents par exemple, en proposant des bouteilles plus maniables et légères pour les artisans, en améliorant des rendements énergétiques dans l'industrie du verre, en offrant de nouveaux procédés de traitement des déchets, des solutions innovantes pour les industriels de l'automobile pour les aider à limiter les émissions des véhicules, etc. L'environnement constitue un moteur clé de sa croissance. Pour les années à venir, l'entreprise s'est fixée comme priorité de renforcer son positionnement sur le marché de l'hydrogène-énergie ; car elle a pu constater que les solutions d'oxy-combustion (combustion à l'oxygène dans les fours industriels), qui permettent de diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>, rencontrent un succès croissant dans les pays développés.

« L'innovation est un des leviers majeurs de la croissance des "clients industriels". C'est un atout de différenciation essentiel : bouteilles plus maniables et légères pour les artisans, amélioration des rendements énergétiques dans l'industrie du verre ou de la pâte à papier, nouveaux procédés de traitement des déchets (...). Une partie importante des programmes de recherche est dédiée à l'hydrogène qui offre des perspectives d'avenir très prometteuses. Parmi les développements récents de solutions adaptées aux besoins spécifiques des clients et porteuses de forte valeur ajoutée, on peut citer la gamme [X] pour les clients de l'agroalimentaire, les solutions "vertes" mises à disposition des industriels de l'automobile pour les aider à limiter les émissions des véhicules ou encore l'offre "sans plomb" pour l'assemblage des composants électroniques. (...) Depuis plusieurs années, le groupe développe une combustion à l'oxygène pur ou à l'air enrichi en oxygène. C'est le principe de l'oxy-combustion qui présente de nombreux avantages. Le rendement énergétique est amélioré, ce qui permet de réduire la quantité de combustible utilisé et contribue donc à diminuer les émissions de gaz carbonique dans l'atmosphère. De plus, quand la combustion à l'air se fait à très haute température comme dans l'industrie du verre, elle génère des oxydes d'azote (NOx), qui sont à l'origine des pluies acides ou de difficultés respiratoires. La

combustion à l'oxygène pur supprime quasi totalement la formation de NOx. Autre avantage : elle produit des fumées très concentrées en gaz carbonique, ce qui peut permettre la capture de ce gaz, évitant ainsi qu'il ne soit rejeté dans l'atmosphère. » Rapport annuel et développement durable, 2005.

Au niveau organisationnel, l'entreprise dispose d'une direction SQHE au niveau national, d'un service QSE (qualité, sécurité, environnement) sur les sites et d'une équipe d'experts.

« Je suis Directeur Sécurité Qualité Hygiène et Environnement. L'essentiel de mon métier, c'est de maîtriser les risques dans tous ces domaines. Si on veut les prendre dans l'ordre : sécurité, c'est la sécurité de notre personnel au poste de travail, et puis bien sûr la sécurité par rapport à nos produits chez nos clients ; qualité, c'est la maîtrise des risques en termes de satisfaction des clients, donc c'est avoir un système qualité bien assis et efficace de manière à satisfaire 100% nos clients ; le domaine de l'hygiène, ça rejoint un peu la sécurité, c'est la sécurité et la santé de nos travailleurs ; et l'aspect environnement, c'est la maîtrise des risques environnementaux au niveau de nos process et nos installations industrielles. » Directeur SQHE.

« Il y a une direction QSE au niveau national, où on retrouve le coordinateur environnement, le coordinateur qualité, le coordinateur sécurité. Nous sommes en contact permanent avec eux, aussi bien par mails, téléphone... Ces experts viennent faire des audits sur les sites, on a beaucoup d'échanges avec eux. Nous partageons notre expérience avec les autres sites qui veulent se lancer dans la certification. On a mis en place un système de bilans environnementaux trimestriels, c'est le national qui nous demande de remplir une grille avec une compilation des données et des objectifs à respecter. Même si certains sites ne sont pas certifiés, ils ont quand même une démarche. La direction QSE est constituée d'experts en qualité, sécurité, hygiène et environnement au niveau national. Ensuite, au niveau des filiales, il y a un service QSE par établissement (une personne par site, voir deux pour les grands sites où il y a un animateur environnement et un animateur qualité sécurité). » Expert QSE.

Le processus d'implantation du SME s'est déroulé selon les étapes préconisées par la norme ISO 14001. L'entreprise utilise différents systèmes de contrôle pour le fonctionnement du SME. Ces différents systèmes de contrôle sont les analyses environnementales (ex. système de cotation, veille réglementaire), les programmes environnementaux (plans d'action), les indicateurs environnementaux et les audits environnementaux. Ensuite, les résultats obtenus sont débattus en revue de direction. Ces différentes phases sont expliquées en détail par l'expert QSE :

« Etape 1 : L'analyse complète de nos activités pour déterminer leurs impacts sur l'environnement. Il s'agit de vérifier l'impact précis de l'ensemble de nos activités sur le sol, le sous-sol, l'air, l'eau, le bruit, sur tous les aspects, etc.

Etape 2 : La mise en place d'un système de cotation pour voir les activités qui ont les impacts les plus significatifs, de manière à mettre en place des plans d'action pour agir sur ces aspects et réduire leurs impacts pour dérouler le plan de management en tant que tel. Ensuite, essayer d'agir sur les postes les plus pénalisants en termes d'impact environnemental, et voir ce qu'il était possible de faire pour nous améliorer dans ces différents domaines. Le système de cotation, défini en interne, permet de déterminer les activités qui ont les impacts les plus importants sur l'environnement. Ce système comprend : une cotation des entrants (eau, gaz naturel, fuel, électricité, MP, peinture, solvant, ...) (...), une analyse milieu par milieu pour connaître les impacts de nos activités, en prenant en compte le potentiel de danger de

l'activité, la quantité, les moyens de mesure (maîtrise, suivi, prévention, réduction, maintenance) (...), une cotation sur les déchets. En définitive, l'activité qui va avoir la note la plus importante est celle qui aura le plus d'impact sur l'environnement.

Etape 3 : Après l'analyse, c'est la fixation des objectifs, l'établissement d'un plan global pour l'année. On fixe un seuil en revue de direction en fonction des contraintes technologiques, opérationnelles ou financières. En effet, pour certaines activités qui ont un impact sur l'environnement, on ne peut pas faire grand-chose, car on est limité technologiquement. Donc on se fixe des objectifs en revue de direction, ensuite, on se dit qu'au dessus de ce seuil on va essayer d'agir, et on met les actions à suivre sur l'année ou plus en fonction de l'importance de l'impact.

Etape 4 : La mise en place de la gestion documentaire (i.e. les procédures, l'aspect administratif) en termes : de veille réglementaire (qui se situe au niveau national il a fallu se rattacher à tout le système en regardant ce qui se fait au niveau national pour savoir comment on travaille), des échanges réglementaires avec les autorités, des procédures et instructions de travail, le respect des obligations réglementaires (arrêtés préfectoraux, nomenclatures des ICPE, analyses obligatoires en termes de rejets atmosphériques, pollution dans l'eau...).

La mise en place des procédures s'est faite en parallèle des autres étapes, soit parce qu'elles existaient déjà, soit en copiant les démarches qualités et en rajoutant les spécificités environnementales. Après, ça été tous les systèmes de contrôle à mettre en place pour respecter la réglementation environnementale.

Le personnel a été associé dès le début parce que voir l'impact des activités sur l'environnement, ça se fait avec les gens du terrain sur la maîtrise de leurs activités. Nous, ce n'est pas en restant derrière notre bureau qu'on saura vraiment l'impact de nos activités. Donc les gens du terrain ont été associés depuis le départ parce que la démarche s'est faite avec eux. Et si les gens n'adhèrent pas, de toute façon derrière, ça ne peut pas avancer.

Les formations se sont faites un peu à tous les niveaux. Au départ, il a fallu leur expliquer la démarche qu'on voulait mettre en place et puis les sensibiliser au niveau du langage (des termes qui pouvaient à paraître telles que le SME, des impacts qui ne connaissaient pas forcément). Ces formations se sont faites tout au long de la mise en place du SME. Et puis, régulièrement on fait des piqûres de rappel pour les sensibiliser.

Etape 5 : La réalisation des audits blancs (audits internes). On a fait des audits blancs pour savoir où on en était avant de se lancer dans la certification. Il y a eu deux ou trois trucs qui ont évolués aussi.

Etape 6 : La certification. Après les audits internes, on fait intervenir un cabinet extérieur une fois qu'on est prêt en interne pour la certification. Le cabinet intervient seulement à la fin. »

L'entreprise communique sur ses performances environnementales (rapport développement durable du groupe, site Internet, brochures, ...). Ses performances sont mesurées à partir d'un *reporting* :

« J'ai un *reporting* à faire au niveau du groupe, je centralise toutes les données environnementales, sécurité, etc. qui donnent lieu à un rapport développement durable pour l'ensemble du groupe. » Directeur SQHE.

### *Le cas PNEU*

---

PNEU est un *leader* mondial du secteur des pneumatiques. Société anonyme, cotée en bourse, l'entreprise dispose d'une soixantaine de sites de production dans le monde avec un effectif de plus de 120 000 salariés dont 30 000 en France. L'activité de l'entreprise est présentée en détail par le directeur EH :

« [PNEU] figure parmi les leaders mondiaux de la fabrication et de la commercialisation de pneumatiques. Notre activité se répartit ainsi : vente de pneumatiques destinés aux véhicules de tourisme et aux camionnettes, aux poids lourds ; vente de pneumatiques destinés aux avions, aux engins agricoles, aux véhicules de génie civil et aux deux-roues ; édition de guides touristiques, de conception et de vente de produits et services numériques d'aide à la mobilité sur la route. » Directeur EH.

Dans le domaine environnemental, l'entreprise a su anticiper les besoins de ses clients et se différencier de la concurrence. En effet, dès 1992, l'entreprise innove en proposant des produits plus respectueux de l'environnement, par exemple un pneu à basse résistance au roulement contribuant ainsi à la réduction de la consommation de carburant et des émissions polluantes.

« Le “pneu vert”, développé par PNEU, est une illustration de l'esprit gagnant-gagnant du développement durable. Grâce à sa haute efficacité énergétique il économise du carburant, aide à diminuer significativement les émissions nocives pour l'environnement, apporte un avantage financier à nos clients et, par l'atout concurrentiel qu'il nous procure, contribue à la santé économique et à la pérennité de l'entreprise. » Rapport performance et responsabilité, 2005-2006.

Aujourd'hui, la protection de l'environnement tient une place clé dans la stratégie de différenciation de l'entreprise. Son engagement pour l'environnement lui permet de renforcer la différenciation de son offre en apportant à ses clients des produits plus performants, plus économiques, avec un faible impact sur l'environnement (grâce à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>). Par ailleurs, la production des pneumatiques au niveau mondial est réalisée dans des sites certifiés ISO 14001. Tous les sites de production situés en France sont certifiés. L'entreprise a d'ailleurs obtenu sa première certification en 1998.

« Tous nos sites en France sont certifiés ISO 14001. Au niveau mondial, 99,6% de notre production de pneumatiques sont produits dans des sites certifiés ISO 14001. Notre premier S.M.E. certifié ISO 14001 fut installé dès 1998 au Brésil. » Directeur EH.

« Notre usine est certifiée ISO 14001 depuis 2000. Et nous étions la première usine [PNEU en France] à être certifiée parce que justement l'environnement est lié à notre activité, et nous pouvons avoir des impacts significatifs sur l'environnement si nous ne faisons pas attention. » Directeur d'usine.



La démarche environnementale du groupe repose sur une structure organisationnelle : une direction environnement et hygiène, des responsables environnement dans chaque pays et dans chaque usine et une équipe d'experts spécialisés sur les différentes thématiques environnementales.

« Je suis directeur environnement et hygiène du groupe et ma mission est de : définir la politique environnementale du groupe avec la direction générale (*i.e.* améliorer la performance environnementale du groupe), faciliter sa mise en œuvre (en favorisant les échanges entre les différents sites industriels), garantir la qualité et la pérennité du SME à travers les auditeurs qualifiés (on en a 70), et animer tout le réseau environnement du groupe. On a un réseau mondial, on a un responsable environnement dans chaque usine et dans différents pays qui donne aux usines tous les aspects de législation nationale. Dans certains cas, comme en Amérique du Nord où il y a des problèmes particuliers, on a aussi un réseau au niveau continental, *i.e.* une équipe d'experts. Donc, j'ai un rôle d'animation de réseau d'une centaine de personnes et aussi d'animation d'une équipe d'experts groupe d'une douzaine de personnes. » Directeur EH.

Le processus d'implantation du SME s'est déroulé de la même manière dans l'ensemble des usines de l'entreprise. Ce déploiement est illustré par les propos du directeur EH. Celui-ci décrit les principales étapes de ce processus ainsi que les systèmes de contrôle utilisés dans le cadre du SME (analyses environnementales, programmes environnementaux, indicateurs environnementaux et audits environnementaux) :

« Notre système colle complètement avec la norme ISO 14001 : de mémoire, la première étape a consisté à faire une analyse d'écarts (par des experts) entre ce qui existait dans les usines et ce que voulait la norme ISO. Ensuite, on a bâti un plan d'action qui a duré de 1 an à 18 mois en fonction de la taille des usines (chez nous, les usines font en général entre 1000 et 3000 personnes) ; en partant de la politique environnementale groupe, chaque site a réalisé son propre diagnostic et a mis en place son plan d'action.

Dans le détail, chacun des différents processus de la norme a été étudié (plan d'urgence, maîtrise opérationnelle, audit, etc.) et mis en place par un responsable sur le site en impliquant un maximum de personnes avec un réseau constitué, outre le chef de projet de l'usine, par des correspondants qu'on a dans les différents ateliers (dans une usine, ça peut faire une douzaine de personnes). Le chef de projet travaillait à plein temps sur la mise en place du SME et était rattaché à la direction de l'usine. Les correspondants environnementaux sont des techniciens ateliers ou qualité atelier ou techniciens industrialisation..., qui en plus de leurs missions ont eu cette fonction qui consiste pour leur atelier à identifier les aspects environnementaux, à définir des aspects environnementaux significatifs et à les hiérarchiser.

Les audits sont réalisés par une équipe de deux personnes : un expert environnement (qui travaille avec moi au central) et un opérationnel d'une autre usine (un technicien environnement ou Responsable Garantie Environnement et Prévention). Dans chaque usine, on a un RGEP qui est rattaché au directeur d'usine et qui pilote tous les aspects environnementaux, ergonomie et sécurité de l'usine. Donc c'était un couple d'un expert et d'un opérationnel qui allait auditer une usine. Ces audits étaient réalisés à une fréquence annuelle.

Après les audits internes, il y a eu des audits externes réalisés par un organisme indépendant qui est l'UTAC pour obtenir la certification. Cet organisme est lié aux constructeurs automobiles ; donc nous avons trouvé intéressant que ce soit un organisme lié à nos clients qui vienne nous auditer. Voilà, c'était ça la raison essentielle. En fait, c'était le représentant de nos clients qui venait nous auditer.

On a un modèle de SME qui est déployé dans toutes les usines, c'est-à-dire qu'on a défini une quinzaine de processus environnementaux qui sont tous formalisés de la même façon avec une description des responsabilités, et on a demandé (à l'époque) que tous ces processus soient mis en place dans toutes les usines du groupe de la même façon. A l'époque, il y a deux ans, Mme [X], qui est la responsable des audits environnement à l'UTAC, nous avait dit que c'était assez unique ce déploiement d'un système unique de la même façon partout. » Directeur EH.

Les performances environnementales de l'entreprise sont mesurées grâce aux indicateurs environnementaux et font l'objet d'une forte communication externe (publication dans le rapport annuel, le rapport de performance et responsabilité, sur le site Internet, ...).

« [L'indicateur macro] est un indicateur qui est intéressant parce qu'on le fait au trimestre et on connaît usine par usine la performance à un instant donné et on peut le consolider. Donc on peut consolider [l'indicateur macro] au niveau des pays, au niveau des zones géographiques et au niveau du groupe. (...) Les grandes lignes de ma mission, (...) c'est d'organiser les reporting, que ce soit dans le rapport annuel, à travers les informations qu'on publie au titre de la loi NRE, ou le rapport de développement durable. (...) Nos émissions carbone sont d'ailleurs publiées aussi bien dans le rapport annuel qui est accessible sur notre site Internet et que dans notre rapport développement durable. » Risk Manager.

### *Le cas PRESTA*

---

PRESTA est une entreprise du secteur de l'environnement. C'est une PME de 24 salariés spécialisée sur les thématiques de l'environnement et de la maîtrise des risques. Elle dispose d'une équipe d'experts qui intervient dans différents domaines (eau, air, sols, déchets, réglementation environnementale, énergie, etc.) et possède un plateau technique pour réaliser des expérimentations pour le compte des entreprises industrielles.

« On est un centre de ressources technologiques dans le domaine de l'environnement et de la maîtrise des risques. Dans le centre technologique, on a trois grands types d'actions : prestations pour les industriels dans le domaine de l'environnement et de la sécurité (prestations techniques sur les différents thèmes en environnement : sur l'eau, l'air, la gestion des déchets, le système de management environnemental,...) ; activité de veille juridique pour tout type de clients : les entreprises, les collectivités locales, territoriales, le monde agricole. C'est assez varié comme clientèle ; animation au niveau régional sur des projets spécifiques liés à l'environnement ou à la sécurité. On a un statut associatif, on n'est pas une société mais on fonctionne comme telle au niveau stratégique, et concernant le quotidien, on a les mêmes contraintes que n'importe quelle entreprise privée, à savoir : faire un certain chiffre d'affaires pour pérenniser la structure. On ne fonctionne pas avec les fonds publics comme d'autres associations de l'environnement (comme ça pu être le cas pendant un certain nombre d'années). Concernant l'effectif, on est 24 à l'heure actuelle. (...) Depuis l'année dernière, on a un plateau technique. (...) on a un site, c'est le siège où nous avons tous nos bureaux, c'est une activité tertiaire & bureau, et un plateau technique d'expérimentation d'environnement qu'on met à la disposition des clients sur des projets spécifiques. C'est une halle technique, sur laquelle on a des impacts sur l'environnement en termes de consommation d'eau, de gestion de déchets, d'énergie, de produits chimiques, tous ces thèmes là. » Animatrice SME.

Le cœur de métier de l'entreprise est axé sur les problématiques environnementales. Compte tenu de son activité, l'entreprise a pour ambition d'être exemplaire dans le domaine environnemental.

« Notre stratégie, c'est d'être exemplaire. (...) La stratégie environnementale fait partie des cinq piliers [de la stratégie globale]. Elle occupe une place tout aussi importante que les autres : satisfaire et anticiper les besoins de nos clients, être efficace économiquement, développer les compétences des salariés, agir en citoyen, être exemplaire en matière d'environnement et de sécurité » Directeur.

Elle a donc fait certifier l'ensemble de ses activités ISO 14001 depuis 2002, et dispose d'un service QSSE (qualité, sécurité, santé, environnement) avec un animateur SME.

« Je m'occupe de l'animation du SME. (...) Actuellement, il y a un responsable QSE<sup>99</sup> et deux animateurs. Moi, je suis chargée de l'environnement et de la sécurité et mon collègue de la qualité. (...) Notre structure est certifiée ISO 14001 depuis 2002. » Animatrice SME.

---

<sup>99</sup> L'interviewée parle de responsable QSE au lieu de QSSE. En réalité, l'entreprise dispose d'un service QSSE car l'aspect santé est intégré dans son système de management. Ce service est largement présenté dans le corps de la thèse (cf. chapitre 5 sur l'étude de cas intra-site).

Bien qu'elle ne soit pas soumise à la réglementation NRE, l'entreprise publie chaque année dans son rapport d'activité ses performances environnementales. Ce rapport est envoyé aux différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, investisseurs, banquier, assureur, public, etc.). Au-delà de la communication de ses performances environnementales, l'entreprise contribue de manière importante à sensibiliser le public aux préoccupations environnementales. En effet, elle réalise des animations scolaires en partenariat avec les collectivités locales ; elle met à la disposition du public un service de documentation consultable sur rendez-vous ; elle publie gratuitement chaque trimestre une lettre d'information sur les thématiques environnementales et sur l'actualité dans ce domaine ; elle organise aussi des journées techniques, des séminaires et des colloques en vue d'échanger des bonnes pratiques.

« Nous n'avons pas de rapport spécifique environnement mais les informations environnementales sont intégrées dans notre rapport d'activité et sur notre site Internet. » Directeur.<sup>100</sup> (...) Après des clients, on a convenu de transmettre les informations de notre SME à partir du manuel de management et du compte rendu d'activité. Notre manuel environnemental comporte la stratégie de l'entreprise, l'engagement de la direction, les procédures et le tableau des indicateurs (mêmes indicateurs que ceux du rapport d'activité). Après de nos fournisseurs, on leur donne nos exigences à partir du cahier des charges ou messages spécifiques. Après du conseil d'administration et de l'assemblée générale, des adhérents (qui sont une forme de clients), on communique le rapport d'activité, etc. Après de notre banquier/assureur : le banquier est invité à notre assemblée, on lui envoie notre rapport d'activité. C'est un rapport public qui est diffusé sur Internet. » Directeur.

« En 2005, [PRESTA] a accompagné les communautés de communes du [X] lors du lancement d'opérations de compostage individuel. Cet accompagnement qui comportait plusieurs phases classiques de formation des élus et techniciens, de mise en place de communication en direction des foyers (aide à la rédaction d'articles pour rechercher des foyers volontaires, rédaction de la partie technique de guides de compostage personnalisables...), est allé jusqu'à la sensibilisation des scolaires. La communauté de communes de [X] nous a demandé si nous pouvions intervenir en milieu scolaire pour sensibiliser les enfants au compostage. Ces derniers ont été très réceptifs et ont pris un vif plaisir à chercher les petites bêtes à l'origine de la décomposition des déchets, à les dessiner... Vu le succès de cette animation, nous l'avons inscrite à notre programme de formation dédié aux collectivités locales. » Rapport d'activité, 2006.

L'entreprise a mis en œuvre son SME selon les exigences de la norme ISO 14001. Les différentes étapes de l'implantation du SME sont décrites par les interviewés :

« On analyse nos impacts environnementaux, à partir de là, on décide quels sont les plus significatifs. On définit les actions et on les applique. Les personnes impliquées sont la direction pour la stratégie, le responsable environnement ou l'animateur environnement pour les analyses des impacts et les juristes pour tout ce qui est texte réglementaire. Pour la détermination des impacts significatifs, il y a une procédure de cotation. La définition des

<sup>100</sup> Au moment de l'interview, l'entreprise ne disposait pas de rapport développement durable. Mais depuis 2008, elle publie un rapport développement durable bien qu'elle n'est pas soumise à la loi NRE.

actions se fait en revue de direction avec les propositions du responsable environnement. »  
Directeur.

« Les grandes étapes de la mise en œuvre du SME sont en général les mêmes (vous les retrouverez dans la norme) :

Etape 1 : c'est faire un état des lieux des pratiques, faire une analyse des risques environnementaux, c'est-à-dire identifier les impacts réels de notre activité sur l'environnement. On regarde les différentes thématiques de la gestion de l'énergie, des déchets, de la consommation de matières premières, de la gestion de l'eau, de la gestion des rejets atmosphériques et aqueux, des risques de pollution, etc. (...) Ensuite, au niveau des plans d'actions, ce sont des choses qui sont décidées avec la direction. Ce sont des actions concrètes qui vont avoir un impact en termes de planification, de budget, de ressources allouées comme n'importe quel plan d'actions dans une entreprise. Donc ça, généralement, c'est en association avec la direction et éventuellement le service financier.

Etape 2 : La mise en œuvre des pratiques sur le terrain

Prenons l'exemple d'une consommation en eau, si on considère que cet impact est fort, et c'est celui sur lequel on doit agir, et qu'on a défini un plan d'actions pour le réduire, c'est-à-dire changer une partie des procédés, former les gens, définir des responsabilités, acheter du matériel, mettre en place des indicateurs, tout ça c'est la phase de mise en œuvre. Il y a un certain nombre de chapitres dans la norme qui aborde à peu près tous ces thèmes là, qui nous dise que sur ces impacts importants, il faut penser à telles choses, documenter tel point, former et sensibiliser les gens là-dessus, quelle communication faut-il faire ?... Cette étape concerne vraiment la partie pratique et opérationnelle des actions décidées avant. On suit les différents chapitres de la norme. La norme constitue un véritable guide, dans laquelle il y a une logique que nous suivons pour mettre en œuvre le SME, on suit ces différentes étapes à la suite desquelles, on peut se présenter à la certification. La norme ISO est vraiment un guide d'organisation pour les entreprises qui veulent s'améliorer dans le domaine l'environnement. On peut le faire aussi sans la norme ISO, mais avec la norme c'est plus facile car il y a des étapes incontournables.

Etape 3 : La vérification interne

Avant de se présenter à la certification, la norme nous propose un certain nombre d'outils pour nous auto-évaluer en interne avant de présenter le SME à un auditeur extérieur. Ces outils sont des audits internes et aussi d'autres outils tels qu'une fiche quotidienne qui permet de remonter l'existence d'un problème ou d'un incident, ou des suggestions pour améliorer le système. Tout ça c'est un système de boucle qui permet aux gens de faire remonter des choses et de s'améliorer en permanence dans le temps sans attendre les audits de certifications.

Etape 4 : La revue de direction

Elle est réalisée une fois par an, on regarde si on a atteint les objectifs qu'on s'est fixés dans l'année. Si on les a pas atteints, 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.

Etape 5 : La certification

Avant de nous délivrer le certificat, un auditeur vient vérifier si toutes les étapes de la norme ont été respectées. La norme ISO est précise sur un certain nombre de choses à mettre en place, et si on veut se faire certifier, on doit traiter tous les chapitres de la norme ISO.

L'entreprise utilise différents systèmes de contrôle environnemental pour le fonctionnement de son SME. Il s'agit des analyses environnementales, des programmes, des indicateurs et des

audits environnementaux. Mais nous ne les décrivons pas plus ici, car ils font l'objet de notre étude de cas intra-site (voir chapitre 5 de la thèse).

## *Le cas ROUT*

---

ROUT est une filiale d'un groupe français, coté en bourse, *leader* national du marquage routier. Elle est spécialisée dans la fabrication de produits de marquage pour la signalisation horizontale et l'aménagement urbain et dans la conception de matériels d'application. Elle emploie 350 personnes en France.

« On fabrique des produits chimiques, des produits de marquage routier (...) ; donc nous avons des usines de fabrication de peinture routière et de produits de marquage routier. »  
Directeur général.

« On est donc 350 dans l'entreprise, dont à peu près 50 dans la partie "fabricant de produits de marquage". Les fabricants de machine sont une trentaine. Le reste, ce sont des commerciaux ou des gens qui sont sur la route à faire du marquage répartis en zone géographique régionale pour couvrir tout l'hexagone. » Directeur d'usine.

L'entreprise s'est lancée dans une démarche environnementale, suite à un accident environnemental en 1993 ; elle a découvert, en réalisant des audits environnementaux, des contaminations des sols par des solvants qu'elle utilisait dans la production de ses produits de marquage. Cet accident l'a donc amené, tout d'abord à mettre en place un programme coûteux de décontamination des sols et la surveillance des nappes phréatiques ; ensuite, à changer sa stratégie de développement en axant ses recherches sur des produits plus respectueux de l'environnement. C'est ainsi qu'elle proposa des produits de marquage innovants (ex. les peintures à l'eau) en adoptant une démarche d'éco-conception et de manière générale un système de management environnemental. Aujourd'hui, l'entreprise possède près d'une trentaine de produits labélisés « NF-Environnement » par l'ISO 14001 et ses deux usines de production sont certifiées ISO 14001 depuis 2002 et 2005 pour ses équipes d'application. Cette stratégie lui a permis de se différencier de ses concurrents et d'occuper, aujourd'hui, une place de *leader* sur le marché des produits de marquage routier.

« Je fais partie d'une société qui est spécialisée dans la signalisation routière et urbaine. Nos produits sont pour la majorité certifiés NF Equipements et NF Environnement par l'AFAQ AFNOR. On a une longue tradition dans le domaine environnemental, et on possède une véritable stratégie en matière de développement durable. Je peux vous citer plusieurs exemples : on a participé initialement à création de la marque NF environnement, on fait de l'éco-conception, on n'utilise plus de chromate de plomb, de chlorure de méthylène dans nos produits, ce sont des substances qui ont été reconnues comme dangereuses pour la santé, etc. »  
Directeur d'agence.

« [L'entreprise] s'est lancée dans une démarche environnementale en 1995. Pourquoi ? Parce qu'[elle] 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. Et un très fort discours environnemental à partir de la fin des années 1990. (...) »

On a développé les peintures à l'eau. On a développé des résines thermoplastiques à base de celluloses de pains, de coquilles d'huîtres broyées et on a développé aussi une gamme d'enduit à froid à l'eau. » Directeur général.

« Notre société possède deux unités de fabrication de produits de marquage certifiées ISO 14001 depuis 2002. Nos 5 régions commerciales sont venues les rejoindre en 2005. » Directeur technique-DD.

Au niveau organisationnel, le management environnemental de l'entreprise s'appuie sur une direction QSE (qualité, sécurité, environnement) au niveau du groupe, et au niveau local sur une équipe d'experts et un correspondant QSE par région commerciale.

« Nous avons une direction QSE dont la mission consiste à : assister les filiales dans leur management des systèmes qualité, sécurité et environnement ; pratiquer les audits internes ; gérer les réclamations ; faire la veille réglementaire. La direction QSE est rattachée à la direction générale. Trois personnes à temps plein travaillent au sein de la filiale [ROUT] avec un correspondant QSE dans les 5 régions commerciales ». Directeur technique-DD.

Sur le plan de la communication, l'entreprise participe à des groupes de travail et échange sur ses pratiques environnementales avec différents organisations (l'UIC, l'association OREE, etc.). Elle a notamment contribué à la création d'un label écologique pour les produits de marquage routier avec l'AFNOR. D'autre part, elle publie ses résultats dans le rapport annuel et le rapport développement durable du groupe ou sur son site Internet, etc.

« L'entreprise est extrêmement impliquée dans une démarche syndicale (donc une fédération professionnelle) ; donc on a beaucoup participé il y a quelques années, à la création d'une marque NF Environnement pour les produits de marquages routiers. » Directeur général.

« Les comptes-rendus sont affichés. Nous avons aussi des Newsletter et un site Internet avec Intranet et Extranet » Directeur technique-DD.

« L'entreprise participe au partage d'expériences avec d'autres sociétés et organismes (association OREE, UIC, CCI...). (...) Elle a signé l'Engagement de Progrès avec l'Union des Industries Chimiques » Site Internet.

Le SME de l'entreprise a été mis en œuvre suivant les recommandations de la norme ISO 14001. Les différentes étapes sont présentées brièvement par le directeur de l'usine :

« On est une installation classée soumise à autorisation ; on a un arrêté préfectoral. Première étape, (...) ça a été de se mettre à peu près d'équerre avec les obligations de l'arrêté préfectoral, ce qui n'est pas toujours évident partout. Donc, ça a été de se mettre en conformité déjà avec la réglementation parce que c'est la moindre des choses. On ne peut pas être certifié ISO si on n'est bancaire avec les arrêtés préfectoraux, donc pour un auditeur ça va être un peu difficile à faire avaler. (...) puis déjà de faire un petit programme éventuellement si on était faible sur certains points, ne serait ce que, pour avoir un petit échéancier de mise en conformité environnement. Ce programme a été défini avec le groupe de travail et le cabinet conseil. Et puis après, on a pris la norme, et on a regardé ce qu'il fallait inventer comme manuel environnement, et quelles étaient les procédures qu'il fallait mettre en place. Pour notre politique environnementale, le groupe a été un peu étendu, on a mis le PDG dans le coup et finalement, c'est lui qui l'a signée. (...) Le système a été expliqué à l'ensemble du personnel. Pendant toute la période de la mise en place, on a fait une sensibilisation extrême jusqu'au plus bas de l'organigramme. » Directeur d'usine.



Les différents systèmes de contrôle utilisés dans le cadre du SME sont les analyses environnementales (ex. analyse de cycle de vie), les programmes, les indicateurs et les audits environnementaux :

« ROUT, l'un des leaders du marquage routier en France, a réalisé un éco-profil de sa peinture à l'eau. L'éco-profil est la "carte d'identité environnementale" d'un produit. Il indique les impacts environnementaux du produit sur l'ensemble de son cycle de vie (...). C'est [l'analyse du cycle de vie] une méthode qui permet d'évaluer les impacts d'un produit (bien ou service) sur l'environnement et la santé durant l'ensemble des étapes de son cycle de vie : l'extraction des matières premières, la fabrication de la peinture, le conditionnement et le transport, l'application sur la chaussée, l'utilisation et la fin de vie. » Site Internet, Eco-profil.

« [L'entreprise a obtenu] la certification en 2002 après la mise en œuvre du programme de management environnemental et de la définition des aspects environnementaux significatifs (AES). (...) Nous avons organisé des réunions environnement, audits, formations à l'audit d'une dizaine de personnes (chef d'atelier, directeur de site, directeur du développement et responsables QSE). » Directeur technique-DD.

« Dans la norme ISO, il y a des critères d'efficacité avec des objectifs ; donc on a un tableau de bord sur lequel on suit les différents critères, par exemple, il y a deux ans on s'était fixé comme objectif de ne plus utiliser des produits à base de toluène, ou d'utiliser des produits non nocifs à 100%. On a aussi comme indicateur le pourcentage de déchets retraités, la consommation de carburant, etc. » Directeur régional.

« Toujours dans le cadre de la norme, tous les ans, il y a un audit de contrôle qualité et environnement. Ces audits sont réalisés par un organisme certificateur, avant c'était l'AFAQ, maintenant c'est ECOPASS. » Directeur régional.

## *Le cas VIN*

---

VIN est une entreprise du secteur des vins et spiritueux, filiale d'un groupe multinational coté en bourse. C'est une entreprise spécialisée dans le négoce de champagne, dont l'activité couvre la culture de la vigne jusqu'à l'expédition des bouteilles. Elle emploie 500 salariés sur ses sites d'exploitation viticole et de production en France.

« VIN est une “ maison de champagne”, c'est-à-dire un négoce de champagne. Nous élaborons du champagne, nous sommes considérés comme un “récoltant manipulant”. On n'est pas qu'une entreprise de mise en bouteille ou de vinification. On a une intégration verticale de toute la filière : on dispose d'un vignoble, d'un centre de pressurage, d'un centre de vinification, d'un centre de mise en bouteille et notre activité va jusqu'à l'habillage, la mise en carton et l'expédition. Donc notre activité part de la culture de la vigne jusqu'à l'expédition des bouteilles. Notre entreprise représente aujourd'hui 500 personnes avec la répartition suivante : 150 personnes travaillent au vignoble, 200 à la production, 150 à l'administration (services de communication, juridique, commerciaux, comptabilité...). (...) On dispose de 19 sites d'exploitation viticole (de petite taille), et un site principal de production. » Directeur QE.

L'entreprise s'est engagée dans une démarche environnementale dès les années 90. En effet, depuis 1990, elle pratique la « viticulture raisonnée » qui est une démarche volontaire dont l'objectif est de quantifier et limiter les impacts environnementaux négatifs liés à l'exploitation de la vigne. D'autres actions environnementales ont également été réalisées : le traitement des effluents de pressurage (depuis 1996), le traitement des rejets vinicoles, l'utilisation des produits recyclés dans la composition des cartons des bouteilles de champagne, la réduction des consommations d'eau, et la prise en compte systématique de l'environnement dans toutes les étapes de l'élaboration du produit, de la vigne jusqu'à la conception des emballages, etc.

« Depuis plusieurs années, [VIN] s'est volontairement engagée dans une politique environnementale visant à réduire les nuisances écologiques. (...) De la culture de la vigne à l'expédition des bouteilles, tous nos collaborateurs participent à la préservation de l'environnement. Nos actions majeures pour l'environnement sont : la viticulture raisonnée, l'eau, les déchets, les gaz à effet de serre, les emballages et l'éco-conception, les transports, l'énergie, l'implication de l'ensemble des collaborateurs. » Site Internet.

En 2002, elle a réalisé son premier bilan carbone pour évaluer l'impact global de toutes ses activités sur les émissions de gaz à effet de serre. Elle a obtenu en 2004 la certification ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites (vignoble, exploitations viticoles, centres de pressurage, sites de production et de réception, siège social, centres d'hébergement de vendangeurs...).

« On a fait une fois et on est train de refaire notre bilan carbone. Donc on suit l'évolution des indices et des éléments du bilan carbone. On a les consommations, je vous disais, d'énergies renouvelables, que ce soit l'eau et l'électricité ; on a des éléments de tris de déchets ; tout ça à

la bouteille produite, c'est-à-dire vraiment en fonction de notre production ; on suit l'évolution de l'indice transport (voyage en avion, covoiturage, ... sur tous les éléments de transports) ; sur tous les éléments liés à la maîtrise de nos sites de production, nos sites vitivinicoles. » PDG.

« La mise en place du SME a débuté en juin 2001. Nous avons obtenu la certification ISO 14001 en février 2004. Nous allons passer notre audit de renouvellement dans un mois un demi. Nous avons choisi la norme internationale ISO parce que nous vendons à l'exportation à hauteur de 90% dans les pays étrangers, et la norme ISO est la plus reconnue dans tous ces pays. Nous sommes plus connus à l'étranger qu'en France. Le périmètre de certification couvre de la culture de la vigne à son expédition y compris l'emballage des produits. » Directeur QE.

Pour sensibiliser davantage son personnel, elle a intégré dans le calcul de la prime d'intéressement un indicateur environnement (basé sur les consommations d'eau, les consommations d'énergies liées au chauffage et sur la qualité du tri sélectif), associant ainsi tous les salariés aux performances de l'entreprise. Des objectifs annuels environnementaux sont également intégrés dans le système d'évaluation de la performance de l'encadrement.

« On est la 1<sup>ère</sup> entreprise à avoir mis des critères environnementaux dans l'intéressement des salariés (exemple de critères : des consommations d'eau, d'énergie, la qualité du tri sélectif). » Directeur QE.

Par ailleurs, l'entreprise dispose d'une direction QE (qualité, environnement), d'un responsable environnement qui coordonne le SME et des correspondants dans chaque service qui ont la responsabilité des impacts environnementaux de leurs services et d'un comité de direction environnement qui se réunit une fois par an pour discuter des résultats et prendre des décisions stratégiques :

« Pour définir les responsabilités, on s'est appuyé sur la hiérarchie existante, on a décliné notre SME qui est un système de management sur le management déjà en place. On l'a intégré à tous les niveaux hiérarchiques comme on le fait pour l'opérationnel, afin d'intégrer l'environnement dans la culture de l'entreprise. En clair, les directeurs ou chefs de services étaient nos correspondants environnementaux avec la responsabilité des impacts environnementaux de leurs services. Par exemple, le responsable l'œnologie qui a la responsabilité de toutes les cuveries, de la vinification, a également la responsabilité environnementale des impacts générés par ces cuveries. Le découpage des responsabilités se fait de façon logique selon ce qui existait, seulement qu'un on a rajouté un responsable environnement (chose qui n'existait pas avant) qui coordonne l'ensemble de la mise en place du SME. Ensuite, on a créé un comité direction environnemental avec quelques membres du comité de direction qui sont véritablement impliqués dans le système : directeurs de vignobles, directeur de production, directeur juridique, directeur marketing et le PDG. Les autres directeurs (directeur de la communication, directeur financier, directeurs commerciaux) ne font pas partie de la revue de direction car ils ne sont pas concernés directement quoique le comité s'agrandi d'année en année. Mais le jour on a besoin d'eux, ils sont présents à la réunion. Ils ne sont pas exclus mais c'est qu'on ne peut pas faire des réunions de 15/20 personnes ce ne serait plus productif. » Directeur QE.

Elle communique beaucoup sur ses performances environnementales à travers son site Internet, les rapports annuels et de développement durable de son groupe, dans les échanges avec ses parties prenantes, etc. L'engagement de l'entreprise va au-delà de ses aspects environnementaux, elle contribue également à la sensibilisation, de ses partenaires (ex. les vigneron) et toutes les entreprises du même secteur d'activité situées dans sa région, pour une meilleure protection de l'environnement.

« On fait tous les ans un bilan social et un bilan environnemental complets, qui sont publiés dans le cadre du rapport annuel du groupe auquel nous appartenons. Cela fait partie de la communication financière. » PDG.

« Au niveau de l'achat de raisins, c'est de communiquer au niveau de nos partenaires du vignoble les bonnes pratiques environnementales et de les orienter pour respecter au mieux l'environnement dans leurs cycles de production de raisins. » Directeur vignes-vins.

Les principales étapes de la mise en place du SME de l'entreprise sont décrites par le directeur QE, depuis la définition de la politique environnementale jusqu'à l'obtention de la certification ISO 14001 :

« Concernant les étapes, il y a eu un engagement fort de la Direction avec une démarche globale. (...). Donc la première étape fut de mettre en place une vraie démarche environnementale qui touche toute l'entreprise. (...) Nous avons démarré avec un engagement formel de la direction qui a envoyé des courriers aux salariés en signifiant son engagement, les principes à mettre en œuvre et les ressources allouées. Ensuite, ce sont les directeurs de l'entreprise, qui ont signé l'engagement.

La mise en œuvre a pris du temps, elle s'est faite en deux ans à cause de la diversité des métiers de l'entreprise et du nombre de sites (19 sites qui ne font pas la même activité). Il a fallu réaliser des études qui ont été par la suite dupliquées aux autres sites. Mais pour que la duplication soit efficace, il a fallu personnaliser en fonction de la structure et du personnel du site car les sites et les métiers ne sont pas identiques. On a découpé notre process en plusieurs étapes. On a fait des groupes de travail participatif de 8 ou 10 personnes avec des gens de tous les niveaux hiérarchiques (directeurs, encadrement intermédiaires, opérateurs, des gens qui travaillent à la chaîne sur la mise en bouteille ...). Sur la viticulture, on a fait 3 groupes de travail : un qui travaillait sur tout l'itinéraire de culture de la vigne, un autre sur le pressurage de la vigne et le dernier sur le site (maintenance générale, énergie, ...). Ensuite, on a fait un autre groupe sur la vinification, un autre sur le tirage, le dégorgement, etc. Chaque groupe de travail devait établir la cartographie de son process, donc le diagramme d'élaboration avec les entrants, les sortants, et ensuite ils ont réalisé l'analyse environnementale pour chacune des étapes qui les concernaient.

Parallèlement, on a mené une analyse réglementaire avec un cabinet extérieur. On a réalisé un diagnostic réglementaire pour l'ensemble des réglementations auxquelles nous étions soumis, ensuite on a fait un tableau croisé avec les sites pour savoir : quelle réglementation appliquée à un site ? L'analyse réglementaire s'est faite en « chambre », c'est-à-dire à 2 personnes plus 1 consultant. Ensuite, on a remis à chaque responsable de site un fichier comprenant l'ensemble des textes auxquels le site était soumis. Ce sont aux responsables des sites d'effectuer une évaluation de conformité en fonction des textes distribués. Ensuite, ils reviennent nous voir pour faire le point sur les textes. En cas de non-conformité, ils mettent en place un plan d'action, avec des délais...

On a mis en place des plans d'actions avec deux entrées : une analyse environnementale avec les impacts environnementaux (c'est le travail qui a été fait en groupe) et les plans d'actions à mettre en œuvre pour diminuer ces impacts ; des plans d'actions en cas de non-conformité avec les textes. On construit ainsi 3 plans d'actions avec les services : un « plan d'action site » qui gère les impacts environnementaux des sites de production ; un « plan d'action vignobles », un « plan d'actions produits » qui s'attaque aux impacts des produits, qu'on met sur le marché, ou à des actions plus transversales.

Pour définir les responsabilités, on s'est appuyé sur la hiérarchie existante, on a décliné notre SME qui est un système de management sur le management déjà en place. (...) Ensuite, on a créé un comité direction environnemental avec quelques membres du comité de direction, qui sont véritablement impliqués dans le système : directeurs de vignobles, directeur de production, directeur juridique, directeur marketing et le PDG. Les autres directeurs (directeur de la communication, directeur financier, directeurs commerciaux) ne font pas partie de la revue de direction, car ils ne sont pas concernés directement, quoique le comité s'agrandi d'année en année. Mais le jour où on a besoin d'eux, ils sont présents à la réunion. Ils ne sont pas exclus, mais c'est qu'on ne peut pas faire des réunions de 15/20 personnes, ce ne serait plus productif.

Ensuite, en 2003, nous avons formalisé tous les documents (études de sol, de la DRAFT...) et les consignes en interne. Cette étape était très lourde en termes de dossiers, car nous avons fait une analyse environnementale très fine, donc il fallu tout consigner par écrit. Parallèlement à la formalisation, nous avons réalisé des formations et une sensibilisation du personnel, On a réalisé des formations environnementales pour l'ensemble du personnel, qui durait une ½ journée. De plus, on a formé les 150 cadres à la norme ISO 14001 (là, ça allait plus loin, c'était une journée de formation) en leur expliquant son fonctionnement, ses différentes étapes, les audits...

Toujours en 2003, avec la formalisation, on a commencé à mettre en place toute la partie audit interne et avec la gestion des non-conformités environnementales. (Tout s'est fait pratiquement en même temps et progressivement, donc ce n'est pas facile de découper la démarche en étapes les unes après les autres.). On a été certifié début 2004. » Directeur QE.

Les différents systèmes de contrôle environnemental (bilan carbone, programmes environnementaux, indicateurs et audits environnementaux) utilisés dans le cadre du SME sont présentés par les interviewés :

« Pendant qu'on mettait en place le SME, nous avons réalisé le bilan carbone de l'entreprise. Et c'est cette action qui a fait que notre démarche a pris tout son sens et est devenue une vraie démarche globale. (...). Donc ça été un bon moyen de mobiliser le personnel sur la problématique environnementale. Sans cette opération, on n'aurait pas eu cet effet fédérateur, on n'aurait pas rallié les troupes. On a été bien aidé par les médias qui parlaient à ce moment là du réchauffement climatique, donc comme nous avons été les premiers à en parler dans l'entreprise avec les salariés, ils comprenaient mieux de ce dont on parlait à la télé, ils se sentaient plus concerner. Le bilan carbone nous a permis de détecter, contrairement à ce qu'on pouvait penser, que notre plus gros poste d'émission de gaz à effet de serre était les emballages, le 2<sup>ème</sup> poste était le transport et enfin on avait l'énergie. » Directeur QE.

« Un autre outil qu'on a beaucoup utilisé, ou qu'on utilise indirectement, c'est un tableau de bord qui mesure et qui nous donne une vision assez globale de nos résultats : consommation d'eau, consommation d'énergie (électricité, énergie pour le chauffage ou énergie pour le transport, enfin, on peut faire des ventilations différentes), etc. » Directeur QE.

« Nous avons mis en place différents indicateurs au niveau des ateliers de production notamment, bien sûr au niveau de l'élaboration des vins, donc au niveau de la cuverie. Les exemples que je peux vous citer : on suit mois par mois l'évolution de la consommation d'eau

(l'eau est beaucoup utilisée en terme de nettoyage, etc.) ; on suit également la consommation d'électricité, d'énergie qui est nécessaire au chauffage ou au refroidissement de nos cuveries. (...) Nous avons aussi, bien sûr, des audits internes qui nous permettent de suivre l'évolution de notre système et de nos actions. (...) Nous avons également, de la part du groupe, des audits internes environnementaux. Dans le cadre de notre certification, nous avons des audits environnementaux réguliers, par exemple, nous avons les audits de suivi et de renouvellement dans le cadre de la démarche ISO 14000. » Directeur vignes-vins.

**Annexe 2 : Trois guides d'entretien de l'étude de cas multi-sites**

**1) Guide d'entretien exploratoire - Fonction environnement**

**Informations générales**

- ✓ Entreprise :
- ✓ Nom de l'interviewé :
- ✓ Fonction :
- ✓ Adresse :
- ✓ Coordonnées :
- ✓ Date d'entretien :
- ✓ Durée de l'entretien :

**Guide d'entretien**

1. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ? Et me décrire vos fonctions au sein de l'entreprise ?
2. Au sein de votre entreprise, existe-il une Direction Environnement ?
3. Quand avez-vous obtenu votre certification ISO 14001 ? Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à mettre en place ce système ?
4. Quelles furent les étapes de la mise en œuvre de ce SME ?
  - ✓ *Quelles sont les personnes qui furent impliquées ?*
  - ✓ *Et quels rôles ont-elles joués ?*
5. Comment fonctionne votre SME depuis l'obtention de la certification ISO 14001 ?
6. Quels sont les impacts du SME sur la stratégie de votre entreprise ?
7. Quels sont les effets du SME sur la performance environnementale de votre entreprise ?
  - ✓ *Pouvez-vous me donner des exemples ?*

## 2) Guide d'entretien – Dirigeants opérationnels

### Informations générales

- ✓ Entreprise :
- ✓ Nom de l'interviewé :
- ✓ Fonction :
- ✓ Adresse :
- ✓ Coordonnées :
- ✓ Date d'entretien :
- ✓ Durée de l'entretien :

### Guide d'entretien

1. Pouvez-vous décrire votre rôle dans le management environnemental de votre entreprise ?
2. Quels sont les outils de gestion que vous utilisez pour suivre les décisions et actions de vos subordonnés (ex. opérationnels) dans le domaine environnemental ? Ces outils sont-ils également utilisés par la direction générale ?
3. A quelle fréquence obtenez-vous les informations environnementales (fréquence liée aux outils de gestion) ?
  - ✓ *Fréquence annuelle/ trimestrielle/ mensuelle/ journalière.*
  - ✓ *Cette fréquence est-elle la même pour les informations financières ?*
  - ✓ *La disponibilité et la qualité des données environnementales posent-elles parfois problèmes ?*
  - ✓ *Est-il possible d'améliorer cette fréquence ? ou pensez-vous que cette fréquence est adéquate pour prendre les décisions ?*
4. Comment jugez-vous l'implication de la direction générale dans le management environnemental de votre entreprise ?
  - ✓ *Est-ce que la direction générale vous demande des informations environnementales concernant votre site tous les jours, une fois par semaine, mois, trimestre ou an ?*
5. Des réunions sont-elles organisées par la direction générale pour analyser et discuter les données fournies par les outils de gestion environnementale ?
  - ✓ *Combien de réunions sont organisées autour des informations environnementales ?*
  - ✓ *Qui participe à ces réunions ?*
  - ✓ *Ces discussions apportent-elles de nouvelles idées ou permettent-elles d'améliorer la stratégie environnementale de votre entreprise ?*



3) Guide d'entretien – Hauts dirigeants

**Informations générales**

- ✓ Entreprise :
- ✓ Nom de l'interviewé :
- ✓ Fonction :
- ✓ Adresse :
- ✓ Coordonnées :
- ✓ Date d'entretien :
- ✓ Durée de l'entretien :

**Guide d'entretien**

1. Pouvez-vous décrire votre rôle dans le management environnemental de votre entreprise ?
2. Quels sont les outils de gestion que vous utilisez pour suivre les décisions et actions de vos subordonnés (ex. responsables opérationnels) dans le domaine environnemental ?
3. A quelle fréquence obtenez-vous les informations environnementales (fréquence liée aux outils de gestion) ?
  - ✓ *Fréquence annuelle/ trimestrielle/ mensuelle/ journalière.*
  - ✓ *Cette fréquence est-elle la même pour les informations financières ?*
  - ✓ *La disponibilité et la qualité des données environnementales posent-elles parfois problèmes ?*
  - ✓ *Est-il possible d'améliorer cette fréquence ? ou pensez-vous que cette fréquence est adéquate pour prendre des décisions ?*
4. Comment jugez-vous votre implication dans le management environnemental de votre entreprise ?
  - ✓ *A quelle fréquence étudiez-vous les données environnementales ?*
5. Les informations fournies par les outils de gestion environnementale sont-elles analysées et discutées « en face à face » avec vos subordonnés au cours des réunions ?
  - ✓ *Combien de réunions sont organisées autour des informations environnementales ?*
  - ✓ *Qui participe à ces réunions ?*
  - ✓ *Ces discussions apportent-elles de nouvelles idées ou permettent-elles d'améliorer la stratégie environnementale de votre entreprise ?*

**Annexe 3 : Liste des données secondaires de l'étude de cas multi-sites**

Entreprises	Données secondaires externes	Données secondaires internes
AERO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Statuts (2005)</li> <li>2. Politique environnementale</li> <li>3. Document de référence (2006)</li> <li>4. Code de bonne conduite environnementale</li> <li>5. Charte de qualité de l'environnement sonore</li> <li>6. Rapport d'activité et développement durable (2007)</li> <li>7. Rapports environnement (2005, 2006, 2007)</li> <li>8. Pages Internet de l'entreprise : Profil, Notre ambition, Nos engagements, Politique Ressources Humaines, Actions en faveur de l'environnement, Périmètre de certification, etc.</li> <li>9. Site Internet du <i>Global Compact</i> : Participation de l'entreprise au Pacte Mondial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Organigramme</li> <li>11. Code d'éthique</li> <li>12. Rapport développement durable</li> <li>13. Norme ISO 14001</li> <li>14. Exigences légales (ex. décrets)</li> </ol>
BIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Statuts (2004)</li> <li>16. Politique environnementale</li> <li>17. Charte fondatrice</li> <li>18. Rapports développement durable (2005, 2006, 2007)</li> <li>19. Communiqués de presse (2006, 2008)</li> <li>20. Pages Internet : Qui sommes nous ?, Nos valeurs, Nos produits, Politique de recrutement, Certification, etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Charte partenariale</li> <li>22. Norme ISO 14001</li> </ol>
CHIMISEP	<ol style="list-style-type: none"> <li>23. Charte environnementale groupe</li> <li>24. Politique environnementale (HSE)</li> <li>25. Pages Internet : Présentation de l'entreprise, Valeurs, Politique Ressources Humaines, etc.</li> <li>26. Articles de presse (2006)</li> <li>27. Site Internet de l'Union des Industries Chimiques : Adhésion de l'entreprise au programme <i>Responsible Care</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>28. Plaquette de présentation</li> <li>29. Norme ISO 14001</li> <li>30. Exigences légales (ex. règlement REACH)</li> <li>31. Code de conduite groupe</li> <li>32. Certificat ISO 14001</li> </ol>
CHIMISO	<ol style="list-style-type: none"> <li>33. Politique environnementale (<i>Responsible Care</i>)</li> <li>34. Pages Internet : Mission, vision, valeurs ; Politique de personnel ; Politique Développement durable, etc.</li> <li>35. Site Internet de l'Union des Industries Chimiques : Adhésion de l'entreprise au programme <i>Responsible Care</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>36. Plaquette de présentation</li> <li>37. Rapport santé, sécurité, environnement 2001-2003</li> <li>38. Rapport développement durable 2004-2008</li> <li>39. Feuille de route pour l'implantation d'un SME dans les usines</li> <li>40. Certificat ISO 14001 de la plus grosse usine</li> <li>41. Norme ISO 14001</li> <li>42. Exigences légales</li> <li>43. Code de conduite</li> <li>44. Codes de gestion <i>Responsible Care</i></li> </ol>
GIE	<ol style="list-style-type: none"> <li>45. Organigramme du groupe</li> <li>46. Charte environnementale groupe</li> <li>47. Politique environnementale locale</li> <li>48. Rapports annuels et développement durable du groupe (2005, 2006, 2007)</li> <li>49. Pages Internet (du groupe) : Notre mission, Notre ambition, Déclaration générale Principes d'action, Engagement environnement, etc.</li> <li>50. Code de conduite groupe</li> <li>51. Site Internet de l'Union des Industries Chimiques :</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>52. Fichier Excel Aspects et Impacts environnementaux significatifs</li> <li>53. Fichier Excel Programmes environnement</li> <li>54. Tableau de bord du CODIR</li> <li>55. Flash intégré 2007 (sécurité-Maitrise des risques, environnement, etc.)</li> <li>56. Compte rendu revue de direction sécurité – qualité – environnement et maitrise des risques</li> </ol>

	Adhésion de l'entreprise au programme <i>Responsible Care</i>	57. Protocole d'accord environnemental avec les entités hors périmètre de certification 58. Engagement de la direction 59. Organigramme de l'entreprise
GPM	60. Charte environnementale groupe 61. Politique environnementale locale 62. Pages Internet (du groupe) : Notre mission, Notre ambition, Déclaration générale Principes d'action, Engagement environnement, etc. 63. Rapports annuels et développement durable du groupe (2005, 2006, 2007) 64. Articles de presse (2006) 65. Code de conduite groupe 66. Site Internet de l'Union des Industries Chimiques : Adhésion de l'entreprise au programme <i>Responsible Care</i>	67. Plaquette de présentation de l'entreprise : effectif, activités, CA, mission, ambition, organisation, etc.
PNEU	68. Politique environnementale 69. Rapports annuels (2006, 2007) 70. Rapports performance et responsabilité (2004, 2005, 2006) 71. Pages Internes de l'entreprise : Notre mission, Nos valeurs, Nos engagements, etc.	72. Charte performance et responsabilité 73. Organigramme 74. Implantations des usines 75. Fichier indicateurs environnementaux
PRESTA	76. Statuts (2004) 77. Politique environnementale 78. Certificat ISO 14001 79. Pages Internet de l'entreprise : Qui sommes-nous ?, Notre vision, Organigramme, etc.	80. Engagements de la direction 81. Manuel de management QSSE 82. Rapport d'activité (2005, 2006) 83. Fichier Excel veille réglementaire
ROUT	84. Charte environnementale groupe 85. Code d'éthique groupe 86. Rapport annuel groupe (2006) 87. Certificat ISO 14001 Articles de presse 88. Pages Internet de l'entreprise : Qui sommes nous ?, Notre ambition, Les valeurs de « ROUT », Charte qualité totale, Notre engagement, etc. 89. Site Internet du <i>Global Compact</i> : Participation de d groupe au Pacte Mondial 90. Site Internet de l'Union des Industries Chimiques : Adhésion de l'entreprise au programme <i>Responsible Care</i>	91. Politique environnementale 92. Éco-profil des peintures 93. <i>Newsletter</i> (la Petite lettre des Usines)
VIN	94. Charte environnementale groupe 95. Code de conduite groupe 96. Rapport annuel groupe 97. Rapport environnement (2005, 2006, 2007) 98. Articles de presse (2006) 99. Pages Internet du groupe et de l'entreprise : Mission & Valeurs du groupe, Vision & stratégie, Les 5 engagements pour l'environnement, etc. 100. Site Internet du <i>Global Compact</i> : Participation du groupe au Pacte Mondial	101. Plaquette de présentation de l'entreprise et de son engagement pour l'environnement 102. Politique environnementale

#### **Annexe 4 : Liste des codes libres et hiérarchisés de l'étude de cas multi-sites**

Les techniques de codification sont présentées en détail dans le corps de la thèse (*cf.* chapitre 3, section 2, §II, A, 1, b).

Néanmoins, nous pouvons rappeler ici que nous avons utilisé deux techniques de codification pour coder notre corpus : la codification inductive et la codification déductive. Avec la technique de codification inductive, les codes ont émergés du corpus lui-même, c'est-à-dire des documents et des entretiens. Cette technique fait référence à l'approche de Strauss et Corbin (1990). Ces codes sont qualifiés de codes libres ou *Free nodes* et ont été codés selon un codage de premier niveau (au sens de Miles et Huberman, 2003). Nous avons obtenus 16 *Free nodes*.

La seconde technique nous a permis de créer des codes *a priori* de l'analyse. Ces codes sont directement liés à notre guide d'entretien, à notre revue de la littérature sur le SME et à nos cadres théoriques (Simons, 1995a ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000). Ce sont des codes hiérarchisés ou *Tree nodes*. Nous en avons défini 104.

Ces *Tree nodes* sont classés en trois catégories :

##### Les codes de premier niveau hiérarchisés

Les codes de premier niveau constituent un ensemble opérationnel de codes raisonnablement clairs décrivant les phénomènes et évènements qui figurent dans les transcriptions (Miles et Huberman, 2003, p.133). Ces codes résument les données empiriques et sont issus d'une première analyse du corpus. Ces codes correspondent aux principaux thèmes abordés dans les guides d'entretien : (1) le profil de l'entreprise, (2) la mise en place et le fonctionnement actuel du SME, (3) les acteurs impliqués lors de la mise en place du SME et dans son fonctionnement actuel, (4) les impacts du SME sur la stratégie et la performance de l'entreprise.

##### Les codes des entreprises

Ces codes rassemblent toutes les données collectées sur chaque entreprise. Par exemple, le code AERO regroupe toutes les données de cette entreprise : transcription d'entretiens, pages internet, rapports, etc.

### Les codes thématiques

Ce sont des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un *pattern* ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site. Ils résument les segments de données en un nombre plus réduits de thèmes ou d'éléments conceptuels (Miles et Huberman, 2003). Ces codes sont définis en rapprochant les concepts théoriques avec les codes de premier niveau. Ces codes résultent d'une inférence théorique et explicative réalisée à partir de thèmes empiriques (Hlady Rispal, 2002, p. 151) ou codes de premiers niveau. Les cinq catégories de codes thématiques que nous avons définis sont : le contrôle par les valeurs environnementales, le contrôle par les règles et procédures environnementales, le contrôle environnemental diagnostique, le contrôle environnemental interactif. Pour ce faire, nous avons conçu une grille d'aide au codage qui est présenté dans l'Annexe 5.

Le codage a été réalisé en utilisant le logiciel NVIVO 7 et les codes extraits de ce logiciel sont présentés dans les pages suivantes (voir *Project Summary Report*).

# Project Summary Report

Project: ETUDE DE CAS MULTI-SITE

## 1) Free Nodes

Sub-folders 0

Items 16

Bilan carbone Free Node

Le Bilan carbone étudie les émissions de GES d'une activité. Il permet de réaliser une analyse des impacts environnementaux mais il se limite aux GES tandis que l'ACV étudie plusieurs catégories d'impacts environnementaux d'un produit (méthode plus globale).

Code de conduite Free Node

Document de référence ayant pour but de formaliser les règles et devoirs qui régissent l'activité de l'entreprise (Mercier, 1999, p. 89).

Culture environnementale Free Node

L'intégration de l'environnement dans la culture d'entreprise.

Dérives des normes Free Node

Eco-conception Free Node

L'éco-conception consiste à intégrer l'environnement dès la phase de conception des produits, qu'il s'agisse de biens, de services ou de procédés (ADEME).

Global Reporting Initiative (GRI) Free Node

La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Ingénierie\_Militantisme Free Node

L'ingénierie et les associations militantes ne sont pas d'accord sur la définition de la performance environnementale. Le premier parle de perf. relative au volume d'activité alors que les associations veulent que les entreprises mesurent leurs perf. en valeurs absolues.

Label NF Environnement Free Node

C'est la certification écologique officielle française. Créée en 1991 par l'AFNOR, cette marque distingue les produits dont l'impact sur l'environnement est réduit.

Note de frais CO2 Free Node

Il s'agit d'un tableau Excel amélioré que les salariés remplissent chaque mois. En fonction du mode de transport choisi et de la distance parcourue, ils connaissent leurs émissions de CO2.

Pacte Mondial Free Node

Initiative lancée en 1999 par Kofi Annan, ancien secrétaire général de l'ONU, cette démarche vise à inciter les entreprises à adhérer à dix grands principes dans les domaines des droits de la personne, du travail et de l'environnement.

Protocole de Kyoto Free Node

Protocole établissant des engagements quantifiés concernant la limitation des émissions de gaz à effet de serre.

Qualité\_fiabilité\_données environnementales Free Node

Qualité et fiabilité de la mesure et des données environnementales ?

Rapport annuel Free Node

Communication des informations environnementales dans le bilan annuel ou le rapport annuel.

Rapports environnementaux Free Node

Il s'agit de tous les rapports publiés par les entreprises pour communiquer sur leurs pratiques environnementales : rapport environnement, rapport DD, rapport HSE, etc.

Responsible care Free Node

Code de bonne conduite manifestant l'engagement volontaire de l'industrie chimique mondiale en faveur d'une amélioration continue de ses performances en matière de santé, sécurité et protection de l'environnement.

Retour sur investissement Free Node

Quel est le retour sur investissement des pratiques environnementales ?

## 2) Tree Nodes

Sub-folders 0

Items 104

***CODES DE PREMIER NIVEAU HIERARCHISES*** Tree Node

Les codes de premier niveau constituent un ensemble opérationnel de codes raisonnablement clairs décrivant les phénomènes et évènements qui figurent dans les transcriptions (Miles et Huberman, 2003, p. 133).

**1. PROFIL D'ENTREPRISE** Tree Node

Informations générales sur l'entreprise.

**1.1. Mission** Tree Node

C'est la raison d'être de l'entreprise ; les activités pour lesquelles l'entreprise existe, elle, spécifiquement. C'est le produit ou le service particulier qu'elle offre en vue de satisfaire des besoins précis. (Aktouf, 2006, p. 92).

**1.2. Valeurs** Tree Node

Valeurs d'entreprise correspondent à ce qui est bien selon les critères de chaque entreprise; ces valeurs donnent des repères aux employés, les guident dans leurs actions (Mercier, 1999).

**1.3. Vision** Tree Node

Ambition que l'entreprise veut réaliser, ses grandes orientations, ce à quoi elle croit profondément.

**1.4. Engagements** Tree Node

Engagements formels de l'entreprise dans divers domaines: social, économique, environnemental, éthique, etc.

**1.5. Stratégie** Tree Node

Préoccupations environnementales dans la stratégie globale de l'entreprise.

**1.6. Taille** Tree Node

Effectif de l'entreprise en France et à l'étranger.

**1.7. Structure organisationnelle** Tree Node

Structure organisationnelle de l'entreprise.

**1.7.1. Organisation** Tree Node

Organisation générale de l'entreprise, présentation de son organigramme.

**1.7.2. Position des interviewés** Tree Node

Position des interviewés dans la structure organisationnelle et description de leur poste et de leurs missions dans l'entreprise.

**2. MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT DU SME** Tree Node

Description des étapes de la mise en œuvre du SME en rappelant les raisons de cette décision, les personnes impliquées dans l'implantation du système...et le fonctionnement actuel après la certification du système.

**2.1. Certification ISO 14001** Tree Node

Périmètre de certification (activités et nombre de sites certifiés) et dates de certification ISO 14001.

**2.2. Raisons de l'adoption du SME** Tree Node

Raisons qui ont poussées l'entreprise à adopter un SME et à le faire certifier ISO 14001.

**2.2.1. Pressions SH et Recherche de légitimité** Tree Node

L'adoption du SME est motivée par le souci de répondre aux pressions des parties prenantes et/ou d'obtenir une légitimité sociale.

**2.2.1.1. Pressions\_Stakeholders réglementaires** Tree Node

Parties prenantes réglementaires qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement (Marquet-Pondeville, 2003). Exemples : l'Etat, les autorités publiques, l'Union européenne.

**2.2.1.2. Pressions\_Stakeholders de marché** Tree Node

Acteurs de marché: clients, concurrents, associations professionnelles (Marquet-Pondeville, 2003).

*Annexes*

2.2.1.3. Pressions\_Stakeholders défenseurs de l'environnement

Tree Node

Parties prenantes qui prennent position pour une meilleure protection de leur environnement (Marquet-Pondeville, 2003). Exemples: communautés locales, presse, associations environnementales, institutions scientifiques, etc.

2.2.1.4. Pressions\_Stakeholders organisationnels

Tree Node

Parties prenantes qui ont un lien direct avec la gestion de l'entreprise (Marquet-Pondeville, 2003). Exemples: dirigeants, actionnaires, employés, etc.

2.2.1.5. Recherche de légitimité sociale

Tree Node

Recherche de légitimité via la protection de la réputation, de l'image de la société, "la reconnaissance externe, la crédibilité, l'exemplarité"(Philippe, 2006, p.55); "la rationalisation des pratiques de gestion environnementale" (Boiral,2006,p.76)

2.2.1.5.1. Protection de la réputation

Tree Node

Recherche de la légitimité via la protection de la réputation.

2.2.1.5.2. Reconnaissance externe

Tree Node

Recherche de la légitimité via la reconnaissance externe.

2.2.1.5.3. Exemplarité

Tree Node

Recherche de la légitimité via l'exemplarité du comportement environnemental, le leadership sur les pratiques environnementales : "occuper une position de leader constitue un atout inestimable en termes de crédibilité et de légitimité" (Philippe, 2006, p.56)

2.2.2. Autres raisons

Tree Node

2.2.2.1. Volonté d'améliorer les performances environnementales

Tree Node

2.2.2.2. Sensibilisation du personnel

Tree Node

2.2.2.3. Formalisation des pratiques environnementales

Tree Node

Formalisation des pratiques environnementales pour des besoins internes: plus de rigueur, favoriser l'intégration des préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne, etc. Cette rationalisation ne résulte pas d'un souci de légitimité.

2.3. Implantation et fonctionnement du SME

Tree Node

Différentes étapes de l'implantation du SME et description de son fonctionnement actuel.

2.3.1. Politique environnementale

Tree Node

Expression formelle de la direction à son plus haut niveau de ses intentions générales et des orientations de l'entreprise relatifs à sa performance environnementale (Norme ISO 14001).

2.3.2. Analyses environnementales

Tree Node

L'AE couvre 4 domaines : identification des aspects et impacts environnementaux ; identification des exigences légales et autres exigences souscrites; examen des pratiques et procédures environnementales existantes; situations d'urgence et accident (Norme ISO 14001).

2.3.2.1. Outil d'indentification des aspects et impacts environnementaux

Tree Node

Aspect environnemental : élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement. Impact environnemental : toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant des aspects environnementaux (Norme ISO 14001).

2.3.2.2. Analyse de cycle de vie (ACV)

Tree Node

L'ACV fournit des informations sur l'impact environnemental total d'un produit du berceau à la tombe (Marquet-Pondeville, 2003). Outil d'aide à la décision interne permettant d'améliorer les performances environnementales des produits (Lafontaine, 1998)

2.3.2.3. Analyse de conformité réglementaire

Tree Node

Identification des exigences légales applicables aux aspects environnementaux (Norme ISO 14001).

2.3.3. Programmes environnementaux

Tree Node

Programme présentant les actions à mettre en place, leurs échéances, les responsables associés à chaque action et le budget environnemental (Norme ISO 14001). Nous incluons aussi les actions définies après le contrôle des résultats(préventives, correctives).

2.3.4. Formation et sensibilisation

Tree Node

Sensibilisation pour tous les salariés travaillant sur les sites de l'entreprise (y compris les intérimaires, stagiaires et sous-traitants etc.). Formation spécifique pour les personnes dont le travail peut avoir un impact significatif sur l'environnement.

2.3.5. Gestion documentaire

Tree Node



Création et mise à jour de la documentation du SME: déclarations de politique, objectifs, cibles, procédures, organigrammes, normes, plans d'urgence, enregistrements...(Norme ISO 14001).

### 2.3.6. Communication interne et externe

Tree Node

Com°interne (réunions d'info, groupe de travail, intranet, affichage, lettre,...) et communication externe vis-à-vis des SH externes (public, autorités, clients, etc.) (ISO 14001). Nous distinguons ces communications des réunions spécifiques (RDD, Codir, Comex, réseau vert).

### 2.3.7. Contrôle des résultats

Tree Node

Audits de conformité (aux exigences légales); Audits interne (du SME); Audits externe (du SME); Indicateurs environnementaux.

#### 2.3.7.1. Indicateurs environnementaux

Tree Node

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).

##### 2.3.7.1.1. Indicateurs globaux

Tree Node

Indicateurs utilisés pour réaliser un reporting environnemental au niveau du groupe. La finalité première du reporting est la consolidation des données, et dans le meilleur des cas le pilotage par la DG (Loning et *al.*, 2003).

##### 2.3.7.1.1.1. Reporting environnemental

Tree Node

"Diffusion d'info environnementales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière" (Capron et Quairel, 2003; Rivière-Giodano, 2007, p.132). Le reporting est réalisé par les membres de la fonction environnementale.

##### 2.3.7.1.1.2. TDB vert global

Tree Node

TDB utilisé par le direction générale pour suivre et piloter la performance environnementale de l'entreprise. Les indicateurs figurant dans ce tableau proviennent du reporting environnemental réalisé par les membres de la fonction environnement.

##### 2.3.7.1.2. Indicateurs locaux (TDB vert local)

Tree Node

Indicateurs locaux sont regroupés dans un TDB vert piloté par les managers locaux. Contrairement au reporting env., il permet le pilotage opérationnel et quotidien de la performance environnementale.

#### 2.3.7.2. Audits environnementaux

Tree Node

Tous les audits réalisés par les entreprises pour surveillance leurs performances environnementales: audits énergétiques, audits systèmes, audits internes, audits externes, etc.

##### 2.3.7.2.1. Audits environnementaux internes

Tree Node

Audits environnementaux réalisés par les membres de l'entreprise. "Outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation matière d'environnement" (Lafontaine, 1998).

##### 2.3.7.2.2. Audits environnementaux externes

Tree Node

Audits réalisés par des auditeurs extérieurs agréés (ex. cabinet d'audit agréé par le COFRAC) pour évaluer le SME (pour obtenir un certificat ou le renouveler).

#### 2.3.8. Evaluation du système

Tree Node

Evaluation du SME en réunions pour constamment améliorer le système : RDD, Comex, Codir et Amélioration continue

##### 2.3.8.1. Revue de direction SME

Tree Node

Evaluation du SME dans son ensemble lors d'une réunion appelée revue de direction (RDD) impliquant la direction de l'entreprise à son plus haut niveau et les principaux acteurs indispensables au bon fonctionnement du SME (Norme ISO 14001).

##### 2.3.8.2. Réunions\_comité de direction\_opérationnelle

Tree Node

Il s'agit de réunions organisées par le comité de direction opérationnelle. Ce comité regroupe : directeur du site, responsable QHSE, responsable de production, responsables fonctionnels (responsable RH, responsable achats, responsable logistique, etc.)

##### 2.3.8.3. Réunions\_comité vert

Tree Node

Réunions organisées par les dirigeants ou membres de la fonction environnement pour discuter des actions et des problèmes environnementaux courants.

##### 2.3.8.4. Réunions\_comité exécutif

Tree Node

Il s'agit de réunions organisées au plus haut niveau de l'entreprise, par exemple, par le comité exécutif groupe : PDG, DG, Directeur environnemental ou HSE ou DD, Directeurs fonctionnels (DRH, Directeur de communication, Directeur financier, etc.) et Directeur opérationnel

##### 2.3.8.5. Amélioration continue des performances envi.

Tree Node

Processus récurrent d'enrichissement du SME afin d'obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en cohérence avec la politique environnementale de l'entreprise (ISO 14001, 2004).

### 3. ACTEURS IMPLIQUES

Tree Node

*ANNEXES*

Rôle des personnes impliquées dans la mise en œuvre et le fonctionnement du SME: les hauts dirigeants, les dirigeants opérationnels, les dirigeants fonctionnels, les membres de la fonction environnement, Personnel, Auditeurs extérieur.

#### 3.1. Hauts dirigeants

Tree Node

Rôle des hauts dirigeants dans le management environnemental de l'entreprise : DG, PDG, Directeur de filiale. Dans le cadre de cette étude, le Directeur GIE, Directeur GPM sont aussi considérés comme des hauts dirigeants.

#### 3.2. Fonction environnement

Tree Node

Rôle des fonctionnels de l'environnement : directeur ou responsable environnement, animateur environnement ou personne chargée du SME.

#### 3.3. Dirigeants opérationnels

Tree Node

Rôle des dirigeants opérationnels : directeurs d'usines, directeurs de magasins, directeurs d'aéroports, ...

#### 3.4. Dirigeants fonctionnels

Tree Node

Rôle des dirigeants fonctionnels : directeur de communication, DRH, directeur juridique, directeur marketing, etc.

#### 3.5. Personnel

Tree Node

Implication du personnel de l'entreprise dans la mise en place du SME.

#### 3.6. Auditeurs externes

Tree Node

Rôle des auditeurs externes : Cabinets AFAQ, BVQI, ECOPASS, etc.

### 4. IMPACTS DU SME

Tree Node

Impacts du SME sur les résultats environnementaux et sur la stratégie de l'entreprise.

#### 4.1. Impacts sur la stratégie environnementale

Tree Node

Impact du SME sur la stratégie environnementale de l'entreprise.

##### 4.1.1. Réalisation de la stratégie initiale

Tree Node

Vérification de la conformité des pratiques et des performances avec les objectifs indiqués dans la stratégie environnementale initiale : est-ce que les objectifs définis en cohérence avec la stratégie sont atteints ?

##### 4.1.2. Emergence de nouvelles initiatives stratégiques

Tree Node

Impact du SME sur la stratégie environnementale : est-ce que le SME provoque l'émergence de nouvelles idées, initiatives, voire stratégies ?

#### 4.2. Impacts sur les résultats environnementaux

Tree Node

Effets du SME sur les résultats environnementaux (performances environnementales) de l'entreprise.

### *CODES DES ENTREPRISES*

Tree Node

Ces codes rassemblent toutes les données collectées sur chaque entreprise. Par exemple, le code AERO regroupe toutes les données de cette entreprise : transcription d'entretiens, pages internet, rapports, etc.

AERO

Tree Node

BIO

Tree Node

CHIMI SEP

Tree Node

CHIMI SO

Tree Node

GIE

Tree Node

GPM

Tree Node

PNEU

Tree Node

PRESTA

Tree Node

ROUT

Tree Node

VIN

Tree Node

### *CODES THEMATIQUES*

Tree Node

Codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site. Résumés de segments de données en un nombre plus réduits de thèmes ou d'éléments conceptuels (Miles et Huberman, 2003).

#### 1. CONTROLE PAR LES VALEURS ENVIRONNEMENTALES

Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs au contrôle exercé sur les acteurs de l'entreprise à partir des valeurs environnementales définies par les dirigeants.

##### 1.1. Formalisation des valeurs environnementales

Tree Node

Ensemble des documents, rédigés par les dirigeants, énonçant les valeurs environnementales de l'entreprise.

##### 1.2. Contrôle exercé par sélection

Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à l'utilisation des valeurs environnementales comme critères de sélection des individus lors des recrutements.

1.3. Contrôle exercé par formation Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à l'intériorisation des valeurs environnementales par les membres de l'entreprise à travers les formations.

2. CONTROLE PAR LES REGLES ET PROCEDURES ENVIRONNEMENTALES Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs au contrôle des comportements des acteurs de l'entreprise à partir de règles et procédures environnementales.

3. CONTROLE ENVIRONNEMENTAL DIAGNOSTIQUE Tree Node

Concept de contrôle diagnostique adapté à l'environnement. SCD : systèmes de feedback utilisés pour surveiller les sorties organisationnelles et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable (Simons, 1995a, 2000).

3.1. Phases du processus de contrôle Tree Node

Code « organisateur » désignant les phases du processus de contrôle diagnostique.

3.1.1. Fixation des objectifs et cibles environnementaux Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant comment les objectifs et les cibles environnementaux sont fixés.

3.1.2. Elaboration des programmes environnementaux Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant la mise en œuvre des programmes d'actions nécessaires à la réalisation des objectifs environnementaux. Les actions correctives ne font pas partie de ce code, elles sont regroupées dans le code Correction des écarts.

3.1.3. Mesure des performances environnementales Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à la mesure des performances environnementales. Cette mesure s'appuie sur des systèmes de contrôle qui ne nécessitent pas une attention constante des dirigeants.

3.1.4. Correction des écarts Tree Node

Ce code rassemble des segments de texte sur la détection et la correction des écarts entre les performances obtenues et les objectifs environnementaux.

3.2. Niveau d'implication des acteurs Tree Node

Code « organisateur » désignant le niveau d'implication des acteurs de l'entreprise (le management, la fonction environnement) dans le processus du contrôle diagnostique.

3.2.1. Implication exceptionnelle des dirigeants Tree Node

Code rassemblant des segments de texte sur l'implication limitée des dirigeants dans l'utilisation des systèmes de contrôle diagnostique.

3.2.2. Rôle central de la fonction environnement Tree Node

Code regroupant des segments de texte sur les principales missions des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle diagnostique.

4. CONTROLE ENVIRONNEMENTAL INTERACTIF Tree Node

Concept de contrôle interactif adapté à l'environnement. Systèmes de contrôle interactif : systèmes formels que les dirigeants utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les prises de décision des subordonnés (Simons, 1995a, 2000).

4.1. Fréquence d'interactivité Tree Node

Code « organisateur » désignant la fréquence d'utilisation des systèmes de contrôle interactif.

4.1.1. Implication régulière des hauts dirigeants Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant l'implication régulière des hauts dirigeants (PDG, directeur général) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.

4.1.2. Implication intensive des dirigeants opérationnels Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant l'implication fréquente des dirigeants opérationnels (directeurs d'usines, directeurs de magasins, directeurs d'aéroport) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif

4.1.3. Implication périodique des dirigeants fonctionnels Tree Node

Code regroupant des segments de texte permettant de comprendre l'implication des autres dirigeants de l'entreprise (directeur ressources humaines, directeur de communication, etc.) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.

4.1.4. Rôle de facilitateur de la fonction environnement Tree Node

Code regroupant des segments de texte sur le rôle de facilitateur des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.

4.2. Nature de l'interactivité Tree Node

Code « organisateur » désignant les différents types d'interactivité (le sens de l'interactivité).

4.2.1. Interactivité verticale Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre la haute direction, les dirigeants intermédiaires et les employés : interactivité descendante et ascendante.

4.2.2. Interactivité transversale Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre les membres de différentes fonctions ou de différents sites de l'entreprise participant au fonctionnement des mêmes systèmes de contrôle environnemental : interactivité horizontale.

4.2.3. Interactivité externe Tree Node

Code regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre les acteurs de l'entreprise et les parties prenantes externes.

4.3. Comparaison fréquence d'interactivité enviro\_financ Tree Node

Comparaison de la fréquence d'interactivité dans les domaines environnemental et financier. Il s'agit ici de montrer la différence avec Simons sur le cycle/fréquence d'interactivité des systèmes de contrôle.

4.3.1. FE sup FI Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale plus importante que la fréquence d'interactivité financière.

4.3.2. FE inf FI Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale moins importante que la fréquence d'interactivité financière.

4.3.3. FE = FI Tree Node

Code regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale égale à la fréquence d'interactivité financière.

**Annexe 5 : Processus d'élaboration des codes thématiques à partir des cadres théoriques**

Les codes thématiques sont élaborés par référence aux concepts théoriques mobilisés dans cette recherche. Nous sommes partis des concepts de leviers de contrôle de Simons (1995), et nous avons défini pour chaque concept les principales dimensions issues de la littérature et leurs items caractéristiques. Ces items nous ont permis de repérer plus facilement les thèmes empiriques en liant avec les concepts théoriques. Ces items ont ensuite été regroupés dans des codes thématiques. Le détail des codes thématiques est présenté dans l'Annexe 6.

Concepts étudiés	Dimensions des concepts issues de la littérature	Caractéristiques des concepts étudiés (Items issus de la littérature)	Codes thématiques (Dimensions des concepts codifiées dans des catégories adaptées à l'étude multi-sites)
<p align="center"><b>Systèmes de valeurs</b></p> <p>Les systèmes de valeurs sont des dispositifs utilisés par les hauts dirigeants pour définir, communiquer et renforcer les valeurs fondamentales, les finalités et indiquer au reste de l'entreprise la direction à suivre (Simons, 1995a).</p>	<p align="center"><b>Contrôle par les valeurs</b></p> <p>Les systèmes de valeurs créent des normes et servent d'idéals culturels (Simons, 1995a). Ils exercent un contrôle par les valeurs (Fiol, 1991) sur les membres de l'entreprise. Ce contrôle consiste à sélectionner les individus à travers le recrutement et à leur inculquer lors des formations les valeurs qui doivent inspirer leurs actions et décisions dans l'entreprise. Les valeurs sont matérialisées et communiquées dans l'entreprise à partir de documents formels que Hasselbladh et Kallinikos (2000) qualifient de « discours ».</p>	<p>Les systèmes de valeurs sont diffusés à travers des documents officiels tels que la mission d'entreprise, la vision d'entreprise, le credo d'entreprise, la déclaration d'intention (Simons, 1995a). Ce sont des « discours » écrits (au sens de Hasselbladh et Kallinikos, 2000).</p> <hr/> <p>Les systèmes de valeurs sont définis personnellement par les hauts dirigeants (Simons, 1995a).</p> <hr/> <p>Les valeurs constituent des références dans la politique de ressources humaines. Elles sont utilisées lors des recrutements pour sélectionner les individus et les inciter à travers les formations à se conformer au comportement attendu par les dirigeants (Fiol, 1991). La sélection et la formation contribuent à l'intériorisation des valeurs par les membres de l'entreprise et au développement de leur implication (Ouchi, 1979).</p> <hr/> <p>Les valeurs influencent de façon déterminante le comportement des membres de l'entreprise puisqu'elles déterminent la façon dont les membres perçoivent les problèmes et prennent leurs décisions (Mercier, 2001). En période de mutation, les valeurs permettent de stabiliser et de contrer les inquiétudes, elles donnent des repères aux individus (Mercier, 2001). Elles inspirent et guident la recherche de nouvelles opportunités (Simons, 1995a).</p>	<p align="center"><b>Contrôle par les valeurs environnementales</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte relatifs au contrôle exercé sur les acteurs de l'entreprise à partir des valeurs environnementales définies par les dirigeants.</p>

<p><b>Systèmes de contraintes</b></p> <p>Les systèmes de contraintes établissent des règles formelles et des limites aux comportements opportunistes dans l'organisation (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Contrôle par les règlements et procédures</b></p> <p>Les systèmes de contraintes exercent un contrôle formel sur le comportement des membres de l'entreprise. Ce contrôle correspond au contrôle par les règlements et procédures défini par Fiol (1991) et au contrôle des actions de Merchant (1982). Les règlements et procédures constituent des façons de définir la réalité et d'agir sur elle. Ce sont des formes de discours (au sens de Hasselbladh et Kallinikos, 2000)</p>	<p>Les systèmes de contraintes reposent sur un ensemble de règles et devoirs formalisés encadrant et modélisant le comportement des acteurs de l'entreprise. Cette formalisation prend l'aspect de documents tels que le code de conduite, le code d'éthique, les guides de procédures, les systèmes de planification stratégique (Simons, 1995a ; Mercier, 1998, 1999). Ces documents constituent des formes de discours (au sens de Hasselbladh et Kallinikos, 2000).</p> <p>Les hauts dirigeants fixent les limites aux comportements opportunistes et infligent personnellement des sanctions aux personnes qui ne les respectent (Simons, 1995a).</p> <p>Les règles et procédures environnementales permettent aux dirigeants de relier les décisions aux résultats attendus et de s'assurer que les objectifs environnementaux de l'entreprise seront atteints (Capron et Quairel, 1998).</p>	<p><b>Contrôle par les règles et procédures environnementales</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte relatifs au contrôle des comportements à partir des règles et procédures environnementales.</p>
<p><b>Systèmes de contrôle diagnostique (SCD)</b></p> <p>Les systèmes de contrôle diagnostique sont des systèmes de <i>feedback</i> utilisés pour surveiller les sorties organisationnelles et corriger les déviations par rapport aux standards de performance fixés au préalable (Simons, 1995a).</p> <p>Pour Simons (1995a, p.59), les systèmes de contrôle diagnostique sont assimilables au contrôle des <i>outputs</i> d'Ouchi (1977); au contrôle de la performance de Mintzberg (1979) et au contrôle des résultats (Merchant, 1985).</p>	<p>A partir de la littérature, nous distinguons 2 principales dimensions des SCD : (1) les phases du processus du contrôle (fixation des objectifs, mesure des performances, correction des écarts), (2) le niveau d'implication des acteurs (faible implication des dirigeants, rôle central des fonctionnels).</p> <p><b>(1) Phases du processus de contrôle</b></p> <p>Selon Simons (1995a), trois caractéristiques permettent de distinguer un système de contrôle diagnostique (SCD) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la capacité à fixer des objectifs ou des standards de performance (Simons, 1995a ; Merchant, 1985 ; Otley et Berry, 1980) ;</li> </ul>	<p>Les objectifs sont fixés personnellement et périodiquement par les hauts dirigeants et sont ensuite communiqués au reste de l'entreprise (Simons, 1990, 1995a).</p> <p>Les systèmes de contrôle diagnostique sont utilisés pour mesurer les résultats. Ils permettent de surveiller les résultats à distance et font l'objet d'un suivi par exception (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Fixation des objectifs/cibles environnementaux</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte décrivant comment les objectifs et les cibles environnementaux sont fixés.</p> <p><b>Mesure des performances environnementales</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte relatifs à la mesure des performances environnementales. Cette mesure s'appuie sur des systèmes de contrôle qui</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la capacité à mesurer les résultats d'un processus (Simons, 1995a) ;</li> <li>• la capacité à corriger les déviations par rapport aux standards de performance (Simons, 1995a).</li> </ul>		ne nécessitent pas une attention constante des dirigeants.
		<p>Les systèmes de contrôle diagnostique sont utilisés pour repérer et corriger les déviations par rapport aux normes (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Correction des écarts</b></p> <p>Ce code rassemble des segments de texte sur la détection et la correction des écarts entre les performances obtenues et les objectifs environnementaux.</p>
	<p><b><u>(2) Niveau d'implication des dirigeants</u></b></p> <p>Selon Simons (1995a), les SCD permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs sans une attention constante des dirigeants ; il s'agit du management par exception.</p>	<p>Les dirigeants s'impliquent de manière exceptionnelle dans le fonctionnement des systèmes de contrôle diagnostique (Simons, 1995a).</p> <p>Les dirigeants s'impliquent périodiquement pour fixer ou négocier les objectifs (Simons, 1995a).</p> <p>Les dirigeants reçoivent les rapports d'écart et suivent les exceptions majeures (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Implication exceptionnelle des dirigeants</b></p> <p>Ce code rassemble des segments de texte sur l'implication limitée des dirigeants dans l'utilisation des systèmes de contrôle diagnostique.</p>

	<p><b><u>(2) Niveau d'implication des fonctionnels</u></b></p> <p>Selon Simons (1995), les fonctionnels sont les acteurs principaux des SCD. Leur rôle dans la préparation et l'interprétation des informations est central.</p>	<p>Les fonctionnels construisent et maintiennent les systèmes ; ils préparent les rapports concernant les exceptions, s'assurent de l'intégrité et de la fiabilité des systèmes (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Rôle central de la fonction environnement</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte sur l'importance du rôle des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle diagnostique.</p>
<p><b>Systemes de contrôle interactif (SCI)</b></p> <p>Les systèmes de contrôle interactif sont des systèmes formels que les dirigeants utilisent pour s'impliquer régulièrement et personnellement dans les prises de décision des subordonnés (Simons, 1995a, 2000).</p> <p>Les SCI sont utilisés pour</p>	<p>A partir de la littérature, nous distinguons comme principale dimension des SCI le <b>degré d'implication des dirigeants</b> dans l'utilisation des systèmes de contrôle.</p> <p>Selon Simons (1991 p. 50, 1995a, p. 97), quatre caractéristiques permettent de qualifier d'interactif un système de contrôle :</p> <p>1) l'information générée par le système constitue un point important et récurrent pour les hauts dirigeants,</p>	<p>Les informations générées par les SCI constituent un ordre du jour important et récurrent suivi par les hauts dirigeants (Simons, 1987, 1995a).</p> <p>Les hauts dirigeants participent aux réunions pour discuter des données fournies par les SCI avec leurs collaborateurs (Simons, 1987, 1995a).</p>	<p><b>Implication régulière des hauts dirigeants</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte décrivant l'implication régulière des hauts dirigeants (PDG, directeur général) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.</p>



<p>stimuler l'apprentissage organisationnel et favoriser l'émergence de nouvelles idées et stratégies (Simons, 1990, 1991, 1994, 1995).</p>	<p>2)le SCI demande une attention fréquente et régulière de la part des dirigeants opérationnels à tous les niveaux de l'organisation,</p> <p>3)les données générées par le système sont interprétées et discutées en face à face lors de réunions entre les supérieurs, les subordonnés et les pairs,</p> <p>4)le système est un catalyseur pour un débat continu sur les données, les hypothèses et plans d'action sous-jacents.</p>	<p>Les hauts dirigeants attribuent subjectivement des récompenses en fonction des efforts réalisés (Simons, 1995a).</p>	
		<p>Les SCI font l'objet d'une attention régulière et fréquente de la part des managers opérationnels à tous les niveaux l'organisation (Simons, 1987, 1995a).</p>	<p><b>Implication intensive des dirigeants opérationnels</b></p> <p>Ce code regroupe des segments de texte décrivant l'implication fréquente des dirigeants opérationnels (directeurs d'usines, directeurs de magasins, directeurs d'aéroport) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.</p>

		<p>Les spécialistes fonctionnels ont un rôle de facilitateur (Simons, 1995a). Ils ont un rôle limité dans la préparation et l'interprétation des résultats (Simons, 1987). Leurs missions consistent à récolter, comparer, diffuser les informations et à organiser des réunions aux cours desquelles les dirigeants opérationnels vont débattre et discuter des plans d'action. Leur objectif est de rendre le SCI simple et accessible aux dirigeants opérationnels et de s'assurer que le système est utilisé par les dirigeants opérationnels à travers l'organisation (Simons, 1995a).</p>	<p><b>Rôle de facilitateur de la fonction environnement</b></p> <p>Code regroupant des segments de texte sur le rôle de facilitateur des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.</p>
--	--	---	--

**Annexe 6 : Liste des codes thématiques de l'étude de cas multi-sites**

Les codes thématiques sont pour la plupart issus de la littérature. Nous les avons définis à partir de notre grille d'aide au codage (*cf.* Annexe 5). Ils sont également présentés dans la liste des codes (*cf.* Annexe 4). Les codes thématiques émergents du corpus sont marqués d'un astérisque dans le tableau ci-dessous. Dans ce tableau, nous avons défini les différents codes thématiques et nous les avons illustrés en donnant des exemples de textes codés. Ces textes codés sont ensuite analysés et présentés dans le corps de la thèse comme des *verbatim*.

Catégories thématiques, codes thématiques et sous-codes thématiques ( <i>Issus de la littérature et émergents du corpus</i> )	Description	Exemples de segments de texte codés dans chaque code thématique ( <i>Verbatim</i> )
✧ <b>Contrôle par les valeurs environnementales</b>	Catégorie thématique (code « organisateur ») regroupant des codes thématiques relatifs au contrôle exercé sur les acteurs de l'entreprise à partir des valeurs environnementales définies par les dirigeants.	
□ <b>Formalisation des valeurs environnementales</b>	Code thématique présentant l'ensemble des documents de référence, rédigés par les dirigeants, énonçant les valeurs et préoccupations environnementales de l'entreprise.	« notre mission est (...) de les aider à mieux respecter l'environnement », « notre mission : contribuer de manière durable au progrès de la mobilité (...) en rendant les déplacements plus respectueux de la nature », « le respect de l'environnement a toujours été au cœur des préoccupations du groupe et des valeurs qui les animent », « le groupe appuie son développement sur cinq valeurs : (...), le respect de l'environnement », « en tant que DG, je m'engage à minimiser l'impact de nos activités sur le milieu naturel »
□ <b>Contrôle exercé par sélection</b>	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à l'utilisation des valeurs environnementales comme critères de sélection des individus lors des recrutements.	« dans le recrutement des équipes, on recherche des gens qui ont une sensibilité à ces préoccupations écologiques »
□ <b>Contrôle exercé par formation</b>	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à l'intériorisation des valeurs environnementales par les membres de l'entreprise à travers les formations.	« pour tous les nouveaux embauchés, on a une formation environnement », « ils sont tous sensibilisés à l'environnement », « les réunions d'équipe pour sensibiliser le personnel sont réalisées à peu près une fois par mois », « on a une batterie de formations sur la norme ISO 14001 », « on a réalisé des formations environnementales pour l'ensemble du personnel »
✧ <b>Contrôle par les règles et procédures environnementales</b>	Catégorie thématique regroupant des segments de texte relatifs au contrôle des comportements des acteurs de l'entreprise à partir de règles et procédures	« le code d'éthique du groupe appelle chaque collaborateur à (...) prévenir ou minimiser les conséquences de son activité sur l'environnement », « toute violation du présent code sera sujette à sanction », « chaque salarié doit respecter les consignes environnementales », « nous devons respecter des règles strictes en termes de

	environnementales.	protection de l'environnement », « chaque correspondant, pour sa zone, est en charge de procédures de gestion, de prévention de l'environnement » « il décline le manuel environnement que nous avons dans l'établissement au niveau de son secteur »
✂ <b>Contrôle environnemental diagnostique</b>	Catégorie thématique (code « organisateur ») désignant le concept de contrôle diagnostique adapté au contexte environnemental et regroupant des codes thématiques ci-dessous.	
☐ <b>Phases du processus de contrôle</b>	Sous-catégorie thématique désignant les phases du processus de contrôle environnemental diagnostique.	
⇒ Fixation des objectifs et cibles environnementaux	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant comment les objectifs et les cibles environnementaux sont fixés.	« après l'analyse environnementale, c'est la fixation des objectifs », « on se fixe des objectifs en RDD », « c'est la direction qui fixe et valide les objectifs tous les ans », « les objectifs sont définis par la direction », « ils reçoivent chaque année des objectifs environnementaux qui sont fixés par la direction générale et le responsable environnement », « je fixe les objectifs environnementaux périodiquement lors de la revue de direction »
⇒ Elaboration des programmes d'actions environnementales*	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant l'élaboration des programmes d'actions nécessaires à la réalisation des objectifs environnementaux.	« on met en place chaque année un plan d'action pour se rapprocher petit à petit des objectifs qu'on s'est donné », « on a mis en place un plan d'action avec deux entrées : une analyse environnementale avec les impacts environnementaux et les plans d'action à mettre en œuvre pour diminuer ces impacts », « on a des analyses qui sont (...) beaucoup plus précises sur tous les impacts (...) et c'est de là que découle le programme d'action environnemental avec qui fait quoi, les pilotes, les indicateurs pour atteindre les objectifs fixés », « après l'analyse, on a un plan d'action qui est validé par la direction de chaque unité », « les trois domaines sur lesquels notre plan d'action est axé (...), ce sont les trois points les plus impactant dans notre activité », « nous avons chaque année un budget environnemental qui est inclus dans le programme environnemental »
⇒ Mesure des performances environnementales	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à la mesure des performances environnementales. Cette mesure s'appuie sur des systèmes de contrôle qui ne nécessitent pas une attention constante des dirigeants.	« pour suivre, évaluer et comparer les performances environnementales des usines, le système d'information organise un <i>reporting</i> annuel », « j'ai un <i>reporting</i> à faire au niveau du groupe, je centralise toutes les données environnementales », « nous avons aussi des audits internes qui nous permettent de suivre l'évolution de notre système et de nos actions », « on a aussi l'audit 14001, la norme ISO est contrôlée tous les ans puisqu'on doit prouver tous les ans l'amélioration continue », « on réalise des audits environnementaux tous les ans », « on est audité tous les ans en interne », « nous avons des audits internes et externes »
⇒ Correction des écarts	Code thématique rassemblant des segments de texte sur la détection et la correction des écarts entre les performances obtenues et les objectifs environnementaux.	« on contrôle que la performance et les objectifs sont atteints, sinon on met en place des actions correctives », « au cours des vérifications, il y a des non-conformités qui peuvent être relevées », « c'est au cours de la revue de direction que sont retracés tous les SME avec les indicateurs, les non-conformités », « nous analysons les résultats et les actions correctives à mettre en place », « les spécialistes interviennent pour régler les anomalies une fois qu'elles sont découvertes », « en cas de non-conformité, ils

		mettent en place un plan d'action, avec des délais...»
<input type="checkbox"/> <b>Niveau d'implication des acteurs</b>	Sous-catégorie thématique désignant le niveau d'implication des acteurs de l'entreprise (le management, la fonction environnement) dans le processus du contrôle environnemental diagnostique.	
⇒ Implication exceptionnelle des dirigeants	Code thématique rassemblant des segments de texte sur l'implication limitée des dirigeants dans l'utilisation des systèmes de contrôle diagnostique.	« je ne m'occupe pas personnellement des audits », « j'ai des gens qui s'en occupent de manière personnelle », « s'il y a un écart majeur, je le fais remonter directement au directeur », « le reporting est réalisé tous les trimestres, je ne suis pas ça tous les matins, sauf évènement exceptionnel », « il y a un monitoring régulier, mais à chaque fois qu'il y a un incident significatif, je vais être mis au courant », « on a constitué une équipe d'auditeurs internes de 28 collaborateurs », « on a une équipe d'auditeurs habilités qui sont sur le terrain pour vérifier la conformité », « ce sont les correspondants environnement dans les usines qui sont chargés de faire le reporting », « je lui signale les incidents qui ont un risque d'impact fort », « la direction générale est informée de manière exceptionnelle, notamment s'il y a un incident »
⇒ Rôle central de la fonction environnement	Code thématique regroupant des segments de texte sur l'importance du rôle des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle diagnostique.	« on a un réseau assez important en environnement, composé d'un responsable air, un responsable eau, etc. qui participent très fortement au suivi des indicateurs et au suivi de la performance environnementale », « le monitoring continu est fait par des spécialistes qui doivent me faire apparaître les choses importantes », « le responsable environnement réalise les analyses des impacts », « c'est l'animateur qui est chargé de faire tous ces états des lieux », « on a un responsable environnement dans chaque usine et dans différents pays qui donne aux usines tous les aspects de la législation nationale », « la consolidation trimestrielle est faite par le service environnement », « on a une direction QSE dont la mission consiste à pratiquer les audits internes, gérer les réclamations, faire de la veille réglementaire »
<b>✂ Contrôle environnemental interactif</b>	Catégorie thématique (code « organisateur ») désignant le concept de contrôle interactif adapté au contexte environnemental et regroupant les sous-codes ci-dessous.	
<input type="checkbox"/> <b>Fréquence d'interactivité</b>	Sous-catégorie thématique désignant la fréquence d'utilisation des systèmes de contrôle interactif.	
⇒ Implication régulière des hauts dirigeants	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant l'implication régulière des hauts dirigeants (PDG, directeur général) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.	« les tableaux de bord sont examinés en comité exécutif, (...) une fois par mois », « c'est un suivi, à peu près trimestriel dans le côté régulier, et quotidien lors les indicateurs passent au rouge », « le comité de direction se réunit une fois par mois, je m'appuie sur les indicateurs, je montre le tableau de bord », « l'implication du DG est assez régulière, au moins une fois par mois », « nous étudions le tableau de bord environnemental au travers de ces revues de direction ISO 14001 »
⇒ Implication intensive des dirigeants opérationnels	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant l'implication fréquente des dirigeants opérationnels (directeurs	« on travaille beaucoup avec les tableaux de bord et des objectifs », « on a un tableau de bord avec des courbes, les normes auxquelles on est soumis et les objectifs qu'on s'est donné, et donc on suit notre impact environnemental tous les mois », « le tableau

	d'usines, directeurs de magasins, directeurs d'aéroport) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.	de bord me permet de suivre le travail effectué et surtout de mettre les gens sous tension », « tous ces indicateurs sont suivis tous les mois et une fois par an, on les analyse de manière très détaillée au cours de la revue de direction », « je dispose d'un tableau de bord vert pour piloter notre activité environnementale. tous les jours, j'ai une synthèse d'une dizaine d'indicateurs environnementaux qui me disent, si ça fonctionne bien ou pas », « c'est un tableau de bord quotidien »
⇒ Implication périodique des dirigeants fonctionnels*	Code thématique regroupant des segments de texte permettant de comprendre l'implication des autres dirigeants de l'entreprise (directeur ressources humaines, directeur de communication, etc.) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.	« tous ces indicateurs, qui permettent de vérifier le fonctionnement de nos systèmes, sont remontés dans le tableau de bord de l'entreprise, et sont étudiés par le PDG, le directeur général et les différentes directions de l'entreprise dans le cadre d'un comité exécutif », « nous réalisons des revues de direction, une fois par an, sont présents à ces réunions le directeur de la logistique, le chef des ventes, le DG et le responsable DD », « les comités de direction du groupe ont lieu une fois par mois auxquels participent : le directeur industriel, (...), la fonction achat, le directeur recherche, le DRH, le directeur financier, le responsable informatique, le directeur commercial, etc. pendant ces comités, ils nous arrivent de parler des problèmes environnementaux du groupe »
⇒ Rôle de facilitateur de la fonction environnement	Code thématique regroupant des segments de texte sur le rôle de facilitateur des membres de la fonction environnement (directeur environnement, responsables environnement, experts environnement) dans le fonctionnement des systèmes de contrôle interactif.	« je suis aussi là pour effectuer un échange de bonnes pratiques entre les différents aéroports, car chacun est maître de son système, je n'ai aucun pouvoir de décision », « ce centre [HSE] analyse et compare tous les résultats des différents sites de production et informe régulièrement le comité exécutif », « la direction générale reçoit les informations de [l'indicateur macro] de manière trimestrielle, elles sont communiquées par le service environnement »
<b>□ Nature d'interactivité*</b>	Sous-catégorie thématique désignant les différents types d'interactivité (les sens d'interactivité).	
⇒ Interactivité verticale	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre la haute direction, les dirigeants intermédiaires et les employés sur les systèmes de contrôle : interactivité descendante et ascendante.	« au niveau national, des revues de direction sont organisées deux fois par an dans le cadre de la norme ISO 14001 avec le directeur de l'entreprise, avec tous les directeurs de région, le directeur QSE, les relais QSE des régions », « dans le comité de direction, il y a le directeur [général], il y a un directeur HSE (c'est moi), il y a un directeur industriel, y'a quelqu'un qui s'occupe des finances et achats, et puis il y a les trois directeurs de pays », « il y a des remontées régulières à la direction au cours des comités trimestriels », « au cours des revues de direction, la direction et les différents directeurs des unités sont toujours présents », « en tant que directeur de site, j'organise des revues de direction avec tout mon comité de direction », « tout au long de l'année, entre le directeur et le directeur adjoint du magasin, il y a six ou sept réunions où à chaque fois on fait un point sur l'environnement »
⇒ Interactivité transversale*	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre les membres de différentes fonctions ou de différents sites de l'entreprise participant au	« les directeurs choisissent des sujets à traiter qu'ils inscrivent aux comités de directeurs une fois par mois. Participent à ces comités, tous les directeurs des différents aéroports, toutes les directions centrales fonctionnelles : la direction financière, la direction de la sûreté, la direction de la qualité, la direction de la communication, la

	fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental : interactivité horizontale.	direction du marketing, la direction générale de l'aménagement », « au niveau groupe, on a des réunions tous les mois avec les différents responsables environnement de chaque aéroport », « le réseau vert a aussi une à deux réunions par an, où là on aborde que ces points là », « des réunions de techniciens sont organisés par le centre de compétence HSE pour échanger des expériences, des bonnes pratiques, et discuter entre les différents sites de fabrication et les spécialistes de l'évolution réglementaire, des contraintes et des performances »
⇒ Interactivité externe*	Code thématique regroupant des segments de texte décrivant les échanges entre les acteurs de l'entreprise et les parties prenantes externes.	« au plan des relations territoriales, nous avons beaucoup d'échanges concernant l'impact de nos activités, (...), il y a une maison d'accueil des riverains de la plateforme », « on fixe des objectifs environnementaux qui vont intéresser nos parties prenantes, (...) les riverains puisqu'on a des contacts réguliers avec nos riverains », « je suis en contact avec les différentes parties prenantes notamment l'Etat, les pouvoirs publics en général, les syndicats », « auprès des clients, on a convenu de transmettre les informations du SME à partir du manuel environnement et compte rendu d'activité (...) comporte le tableau des indicateurs »
□ Comparaison fréquence d'interactivité environnementale / financière*	Sous-catégorie thématique regroupant des segments de texte comparant la fréquence d'interactivité des systèmes de contrôle dans les domaines environnemental et financier. Il s'agit ici de montrer la différence avec Simons sur la fréquence d'interactivité des systèmes de contrôle.	
⇒ FE sup FI	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale plus importante que la fréquence d'interactivité financière.	« il y a une différence, c'est que financièrement, les informations sont obtenues tous les mois tandis que les informations environnementales sont obtenues tous les jours »,
⇒ FE inf FI	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale moins importante que la fréquence d'interactivité financière.	« les données financières sont suivies avec une périodicité plus courte alors que les données environnementales sont plus détendues au niveau de la période », « je vais avoir une fréquence d'informations financières agrégées plus grande que celle des informations environnementales »
⇒ FE = FI	Code thématique regroupant des segments de texte relatifs à une fréquence d'interactivité environnementale égale à la fréquence d'interactivité financière.	« pour moi, tous les domaines environnemental, social ou financier sont de grandes importances. donc je suis de près l'ensemble des informations relatives à ces aspects »

### **Annexe 7 : Résultats de l'analyse statistique avec ALCESTE concernant l'étude de cas multi-sites**

Nous avons réalisé une analyse lexicale *a posteriori* de l'analyse de contenu thématique afin d'accroître la validité des résultats empiriques obtenus. Cette analyse lexicale vient en complément de la première analyse, car elle permet vérifier notre codage manuel et donc de limiter notre subjectivité. C'est avec le logiciel ALCESTE (Analyse des Lexèmes Cooccurents dans un Ensemble de Segments de Texte) que nous avons analysé les données. Le corpus de départ était constitué des 31 entretiens retranscrits suite à l'étude de cas multi-sites. Nous avons scindé ce corpus d'entretiens en deux parties selon la catégorie professionnelle des acteurs interrogés (les membres de la fonction environnement, les dirigeants). Chaque sous-corpus a été traité séparément pour obtenir une triangulation des sources de données et une meilleure lisibilité des résultats statistiques ; ensuite, une analyse comparative a été effectuée. Le logiciel ALCESTE a mis en évidence, dans chaque sous-corpus, différentes classes lexicales que nous allons présenter dans cette annexe. Les rapports d'analyse fournis par le logiciel ALCESTE sont présentés dans les Annexe 15 et Annexe 16.

Dans cette annexe, nous analyserons les résultats obtenus grâce au logiciel ALCESTE (§I) puis nous comparerons ces résultats à ceux de l'analyse de contenu thématique réalisée avec NVivo7 (§II).

#### **I. La description des classes lexicales**

Le premier corpus est constitué des 15 entretiens<sup>101</sup> réalisés avec les membres de la fonction environnement (directeur qualité et environnement, responsable SMI, responsable QE-MR, animatrice SME, chargé environnement, expert QSE, etc.). Ce corpus comprend 42414 occurrences dont 4241 formes distinctes, qui se décomposent après réduction du vocabulaire en 799 formes réduites et 280 formes supplémentaires.<sup>102</sup> Le logiciel l'a ensuite découpé en 1035 unités de contexte élémentaire (u.c.e) dont 541 ont été retenues et classées, ce qui représente 52,27% des u.c.e. Le deuxième corpus regroupe les 16 entretiens menés auprès des dirigeants (dirigeants opérationnels, hauts dirigeants). Sur 33734 occurrences contenues dans

---

<sup>101</sup> Chaque entretien forme une unité de contexte initiale (u.c.i.) qui est ensuite découpé, par le logiciel ALCESTE, en petits fragments de texte de quelques phrases, appelés unités de contexte élémentaire (u.c.e.). Ces unités de contexte élémentaire sont regroupées à leur tour dans des unités de contexte (u.c.) servant de base à la classification.

<sup>102</sup> Les formes réduites (ou racines) sont obtenues après lemmatisation du corpus, il s'agit par exemple des verbes conjugués ramenés à l'infinitif ; les formes supplémentaires sont utilisées en tant que mots outils, ce sont des articles, des pronoms, des marqueurs de temps, de lieu, d'intensité, etc.

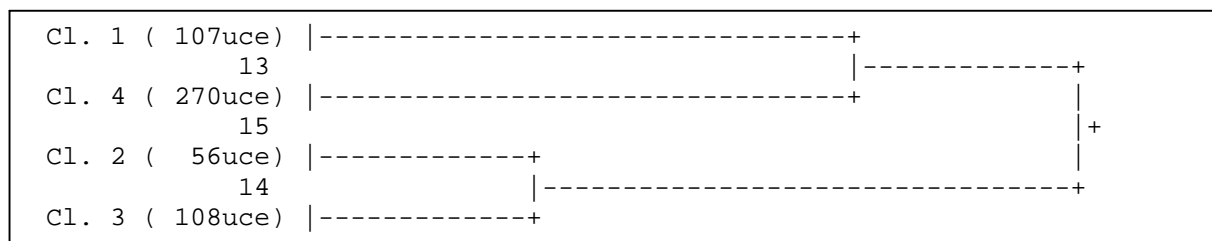


ce corpus dont 3698 formes distinctes, le logiciel a retenu 662 formes lexicales et 258 mots supplémentaires après lemmatisation. La double classification descendante hiérarchique montre que sur les 792 u.c.e. définies, 502 ont été associées aux mêmes classes (soit une représentation de 63,38%). Nous présentons, dans ce qui suit, les différentes classes issues de l'analyse lexicale des deux corpus.

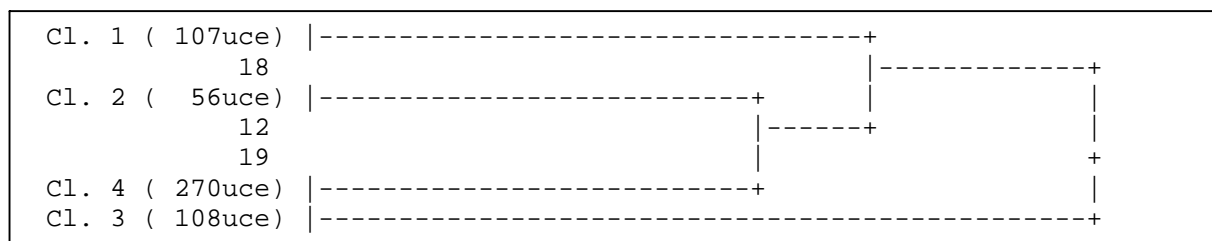
**A. Les classes issues de l'analyse lexicale des entretiens des membres de la fonction environnement**

Pour obtenir des classes significatives (ou mondes lexicaux), une double classification hiérarchique descendante a été réalisée par le logiciel ALCESTE. Les résultats obtenus sont représentés sous la forme d'un arbre hiérarchique.

**Figure 39 : Dendrogramme de la 1<sup>ère</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 1)**



**Figure 40 : Dendrogramme de la 2<sup>ème</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 1)**



Dans le premier graphique, les classes 1 et 4 s'opposent aux classes 2 et 3 ; tandis que dans le second graphique, c'est la classe 3 qui se sépare des autres classes dès la première itération de l'algorithme de classification (C.D.H). Ensuite, c'est la classe 1 qui se distingue des classes 2 et 4. Bien que ces deux arbres ne soient pas identiques, nous pouvons constater que les classes identifiées restent stables d'un graphique à l'autre, et qu'il existe toujours une forte opposition entre la classe 3 et les classes 1 et 4.

De plus, la double classification impliquant le rejet des unités de contexte non stabilisées, le logiciel ne tient que la partie stabilisée pour définir les classes terminales. Autrement dit, de ces deux classifications automatiques, ne sont conservées que les classes les plus stables représentées en diagonale dans le Tableau 33. Ainsi, nous obtenons au final quatre

classes statistiquement indépendantes : la classe 1 (107 u.c.e.), la classe 2 (56 u.c.e.), la classe 3 (108 u.c.e.) et la classe 4 (270 u.c.e.).

**Tableau 33 : Résultats de la double classification descendante hiérarchique (corpus 1)**

		R C D H 2				
Classes		1	2	3	4	Poids
R C D H 1	1	107	1	5	3	116
	2	3	56	4	14	77
	3	0	1	108	22	131
	4	54	11	6	270	341
Poids		164	69	123	309	541

Nous décrivons, dans les paragraphes suivants, les différentes classes en commençant par la classe 3. Le rapport d'analyse du logiciel ALCESTE est présenté Annexe 15.

### La description de la classe 3 : « la structure organisationnelle en matière d'environnement »

La classe 3 comprend 108 u.c.e. et représente 19,96% du corpus retenu et analysé par le logiciel. Nous l'avons appelée « la structure organisationnelle en matière d'environnement », car elle regroupe un vocabulaire faisant référence à la structure interne sur laquelle s'appuient les activités environnementales des entreprises. Le vocabulaire représentatif de cette classe est présenté en annexe, les mots sont ordonnés selon la grandeur du khi-deux au sein de cette classe (cf. Annexe 15).

Nous pouvons constater que la majorité des mots désigne les différentes composantes de l'organisation : *direction* (86,98)<sup>103</sup> de *l'environnement* (53,78), de la *qualité* (47,96), et de la *sécurité* (34,29) ; *service* (55,09) ; *unité* (46,80) *opérationnel* (41,49). Cette classe met aussi l'accent sur les types de relations entre les composantes de la structure : *hiérarchique* (40,85), *fonctionnel* (36,69) ; les types de postes occupés par les membres de la fonction environnement : *responsable* (40,03), *correspondant* (35,37), *coordinateur* (32,56). Enfin, le seul verbe caractérisant cette classe est le verbe « rattacher » (61,85) qui établit une connexion entre les composantes de l'organisation (services, direction, etc.). Pour illustrer notre analyse, nous présentons quelques *verbatim* issus des u.c.e. les plus représentatives (au sens du khi-

<sup>103</sup> Le nombre indiqué entre parenthèses correspond au khi-deux d'association. Plus la valeur du khi-deux est grande, plus le lien d'association du mot dans la classe est fort. Ce qui confirme son appartenance à cette classe.

deux) de la classe 3, fournis par le logiciel ALCESTE. Ces *verbatim*<sup>104</sup> décrivent l'organisation de la fonction environnement :

« Moi, je suis chargée de l'environnement et de la sécurité et mon collègue de la qualité. Mais dans six mois, il n'y aura plus de responsable QSE, on ne sera plus que deux directement rattachés à la direction et chargés d'animer le SM de l'entreprise. »

« Je suis au sein de la direction de l'environnement et des relations territoriales; je suis rattaché au service management de l'environnement. Et je suis en charge, entre autre, de la coordination des systèmes de management de l'environnement des trois aéroports principaux »

« [Il y a] une direction environnement groupe. Moi, j'ai une responsabilité hiérarchique sur les 12 personnes de mon équipe et avec le réseau, c'est une responsabilité fonctionnelle ou transverse, car ils sont rattachés hiérarchiquement au directeur usine. »

« [Le] service QSE, [est] en parallèle de tous les services en étant rattaché au directeur, il y a une direction QSE au niveau national, ou on retrouve le coordinateur environnement, le coordinateur qualité, le coordinateur sécurité. »

« Il existe une direction HSE à Bruxelles. Cette direction est rattachée à [la] direction générale. Dans la direction HSE, il y a deux services : un service environnement et un service sécurité. »

« Je suis au sein d'une direction transversale, la direction de l'environnement, pour les 3 aéroports. Sur chacun des 3 aéroports, on a une direction de coordination de l'aéroport, la direction de l'environnement est en appui, en accompagnement, de la direction de l'aéroport ».

Nous venons d'analyser la classe 3, qui est la classe qui est dissociée clairement lors de la classification hiérarchique descendante (voir dendrogrammes). Cette classe se distingue des autres parce qu'elle représente la structure organisationnelle sur laquelle s'appuie les activités environnementales, tandis que les autres classes exposent les systèmes de contrôle utilisés par les acteurs de la fonction environnement.

### **La description de la classe 1 : « les analyses environnementales »**

La classe 1 comprend 107 u.c.e. et représente 19,78% du corpus analysé. Le vocabulaire spécifique de cette classe est axé sur les impacts environnementaux. Nous l'avons donc nommée « les analyses environnementales » pour désigner l'ensemble des données relatif à l'identification des impacts environnementaux. Les formes représentatives de cette classe mettent en évidence différents types d'impacts environnementaux : *consommation* (109,34), *d'eau* (111,39), *d'énergie* (63,94), *déchet* (93,79), *émission* (35,81), *rejet* (31,66). Ce sont les analyses environnementales qui ont permis d'identifier ces impacts. En effet, ces analyses ont consisté à *mesurer* (21,38) les *impacts* (37,58) et à les hiérarchiser en fonction de certains critères. Les u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe corroborent notre interprétation :

---

<sup>104</sup> Nous avons repris les u.c.e. représentatives de la classe telles qu'elles sont présentées par le logiciel ALCESTE (cf. Annexe 15), c'est la raison pour laquelle nous ne faisons pas figurer le nom des entreprises à chaque fois, car le logiciel ne l'indique pas.

« (...) une analyse milieu par milieu pour connaître les impacts de nos activités, en prenant en compte le potentiel de danger de l'activité, la quantité, les moyens de mesure, maîtrise, suivi, prévention réduction, maintenance. »

« Donc ça va être plus important qu'un autre impact qui va se produire seulement une fois dans l'année. Le critère de niveau de maîtrise. Si je reprends l'exemple du déversement accidentel de produits chimiques, il y aura un impact potentiel de pollution du sol par contre, si les produits chimiques sont déjà gérés correctement, qu'il y-a un local adapté et une gestion des stocks, »

« Nous, par exemple, les critères qu'on a pris sont : le critère de gravité potentiel de l'impact. Par exemple, pour un déversement accidentel de produits chimiques, ce déversement n'aura pas la même gravité si le produit est stocké sur le sol ou si le produit est stocké dans un bac de rétention dans un local adapté, etc. »

« Le système de cotation, défini en interne, permet de déterminer les activités qui ont les impacts les plus importants sur l'environnement. Ce système comprend : une cotation des entrants, eau, gaz naturel, fuel, électricité, MP, peinture, solvant, en fonction de la maîtrise, est-ce qu'on avait des moyens de mesure ou pas, de suivi, de prévention et réduction, de maintenance (...). »

A l'issue de ces analyses, des objectifs et des programmes d'action (ou d'amélioration) sont définis pour *réduire* (24,61) les impacts environnementaux ou favoriser leur *réduction* (45,54) :

« Nous poursuivons nos plans d'amélioration avec des objectifs à atteindre en matière de substitution par des écoproduits, de transport rail-route, de réduction de déchets, d'énergie et de consommation d'eau. »

« Le SME nous a permis de mesurer nos résultats : diminution par deux de nos consommations d'eau ; 100% de viticulture raisonnée ; 98% de conformité réglementaire ; 98% de valorisation des déchets, on est parti de 0% en 2001. »

« Le SME nous permet de mieux gérer la réglementation environnementale, de diminuer d'année en année nos impacts sur l'environnement, ex. les rejets dans les eaux usées, et d'avoir des filières de destruction moins coûteuses pour les déchets. Lors de nos réunions, revues de direction, nous faisons le point sur les objectifs de l'année et les réalisations obtenues. »

## La description de la classe 2 : « le reporting environnemental »

La classe 2 est constituée du plus petit nombre d'u.c.e. (56), soit 10,35% du corpus analysé. Nous l'avons nommée « le *reporting* environnemental ». Cette classe fait référence aux activités de *reporting* (44,84) qui consistent à *consolider* (52,55) et *remonter* (27,15) les *informations* (63,63) à la *direction générale* (30,71). Ces informations font l'objet de discussion lors de *réunion* (82,69) avec le *comité de direction* (34,90). Le vocabulaire spécifique de cette classe met l'accent sur la fréquence du *reporting* : *mensuel* (61,80), *trimestriel* (88,24), *trimestre* (36,57), *annuel* (57,78). Voici quelques exemples d'u.c.e. les plus représentatives de la classe 2 :

« C'est d'organiser les *reporting*, que ce soit dans le rapport annuel, à travers les informations qu'on publie au titre de la loi NRE, ou le rapport de développement durable. »

« Donc la direction générale du groupe a l'information. Donc je ne participe à ces réunions, mais j'envoie effectivement des éléments. Par exemple, récemment, plusieurs personnes, qui dépendent de moi ou qui animées par moi, ont rentré des données dans notre logiciel de *reporting* (on a un logiciel de *reporting* assez important), que des gens de notre grand siège social nous demandaient. »

« On a du *reporting* trimestriel, un bilan ou une auto-évaluation environnementale locale qui se fait tous les trimestres, que je compile pour l'ensemble de nos sites industriels. »

« Alors, avec la direction générale, on a une revue de direction qui est annuelle. C'est une réunion spécifique à l'environnement, même si nos directeurs sont très pris, ils arrivent à se libérer une fois par an. »

« La consolidation trimestrielle est faite aussi par le service environnement. A mon niveau, j'ai à faire la consolidation de l'ensemble de la démarche. Je le fais, en fait, pour un *reporting* annuel puisqu'on fait le *reporting* global de la démarche développement durable lors du rapport annuel dans les pages NRE, comme je vous l'indiquais, et puis dans le rapport de développement durable également. »

« C'est un bilan qui est fait sur le trimestre. Et en parallèle, si vraiment il faut prendre des décisions collégiales, qui soient plus ciblées sur des sujets, pour lesquelles, il faut avoir une réactivité plus grande, il-y-a une instance hebdomadaire. »

#### **La description de la classe 4 : « les audits environnementaux »**

La dernière classe, baptisée « les audits environnementaux », est celle qui regroupe le plus d'u.c.e. (270). Elle représente 49,91% du corpus analysé. Le segment « *audit interne* » est le deuxième segment fréquemment répété dans la classe 4. Les verbes d'action *certifier* (52,98), *mettre* (18,67) en place, *réaliser* (11,22), *contrôler* (10,60) renvoient aux activités d'*audits* (43,42). A travers les mots *norme* (21,32), *obligation* (12,32), *réglementaire* (9,49), on retrouve la dimension de conformité qui constitue l'un des buts essentiels d'un audit. Pour illustrer notre analyse, nous présentons quelques u.c.e. caractéristiques de cette classe 4 :

« Les audits internes, c'est vraiment le moyen qui nous permet de voir, si ce que on a dit et si ce que on a écrit étaient mis en place et réalisés sur le terrain. »

« Ce que demande la norme, c'est s'améliorer en permanence. Enfin, lorsqu'on a mis en place toutes ces étapes, là on peut demander la certification. (...) avant de nous délivrer le certificat, un auditeur vient vérifier si toutes les étapes de la norme ont été respectées. »

« Tout ça, c'est un système de boucle qui permet aux gens de faire remonter des choses et de s'améliorer en permanence dans le temps sans attendre les audits de certifications. »

« Après la certification, rien n'a changé. Ce qui a changé pour nous, c'est le fait d'avoir mis en place un SME, pas de l'avoir fait certifier ; car avec nos audits internes on sait que le système est robuste. »

« Le premier audit, c'est un audit de conformité par rapport à la norme, et après ce sont des audits d'amélioration continue. Et il ne suffit pas de répondre à la norme, il faut en faire plus. »

Nous allons à présent examiner les résultats de la deuxième analyse lexicale.

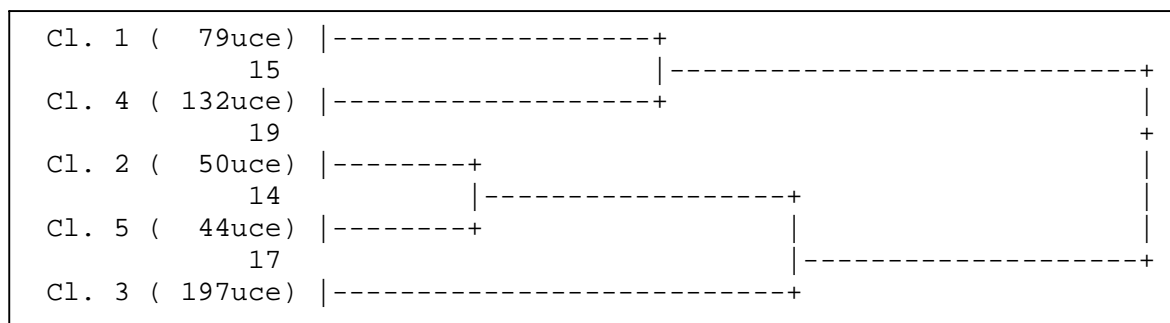
### **B. Les classes issues de l'analyse lexicale des entretiens des dirigeants**

En suivant la même procédure d'analyse lexicale, cinq classes sont proposées par la double classification descendante hiérarchique (cf. Tableau 34) : classe 1 (79 u.c.e.), classe 2 (50 u.c.e.), classe 3 (197 u.c.e.), classe 4 (132 u.c.e.), classe 5 (44 u.c.e.). Ces classes représentent respectivement 15,74%, 9,96%, 39,24%, 26,29% et 8,76% du corpus retenu et analysé par le logiciel ALCESTE.

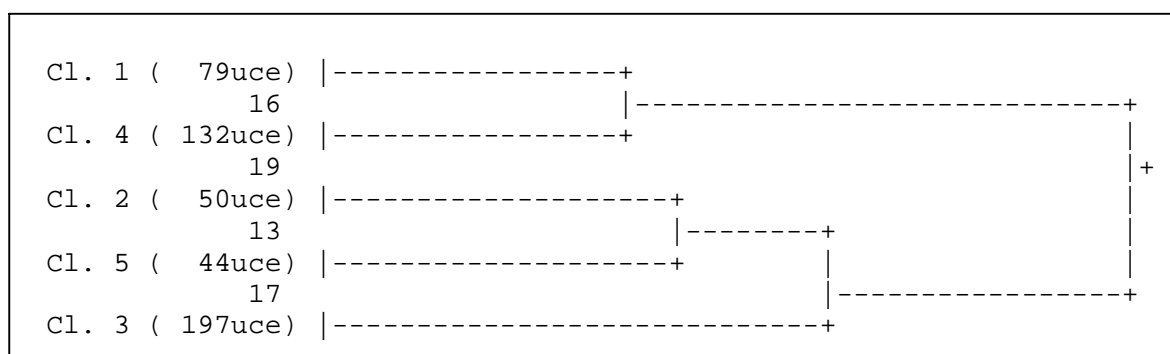
**Tableau 34 : Résultats de la double classification descendante hiérarchique (corpus 2)<sup>105</sup>**

		R C D H 2					
	Classes	1	2	3	4	5	Poids
R C D H 1	1	79	0	8	35	0	122
	2	0	50	14	5	29	98
	3	3	4	197	12	20	236
	4	2	0	8	132	0	142
	5	0	6	8	5	44	63
	Poids	84	60	235	189	93	502

**Figure 41 : Dendrogramme de la 1<sup>ère</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 2)**



**Figure 42 : Dendrogramme de la 2<sup>ème</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 2)**



Les classes obtenues au cours des deux classifications semblent identiques (cf. Figure 41, Figure 42). Les deux graphiques mettent en évidence les mêmes résultats : le premier niveau

<sup>105</sup> Corpus 2 : corpus comprenant l'ensemble des entretiens réalisés avec les dirigeants.

de partition sépare les classes en deux groupes principaux les classes 1 et 4 des classes 2, 5 et 3. Ensuite, c'est la classe 3 qui se distingue des classes 2 et 5. Nous débutons notre analyse par les classes 1 et 4. Le rapport d'analyse du logiciel ALCESTE est fourni *infra* (cf. Annexe 16).

### La description de la classe 1 : « l'éco-conception »

La classe 1 (79 u.c.e.) a été intitulée « l'éco-conception », car le vocabulaire caractéristique fait référence à l'intégration de l'environnement dans la conception des produits. En analysant ce vocabulaire, on peut constater que le mot « produit » est le plus représentatif de la classe avec un khi-deux de 92,50. Les entreprises étudiées innovent en proposant des produits plus respectueux de l'environnement. Pour citer un exemple, l'entreprise ROUT a utilisé des *coquilles* (60,22) d'*huîtres* (47,93) dans ses *produits* (92,50) de *marquage* (60,22) *routier* (42,43) en remplacement du *calcaire* (32,52) extrait dans les carrières. Non, seulement, l'entreprise fait du recyclage en récupérant les coquilles d'huître, elle innove en proposant de nouveaux produits, et elle réduit les impacts de son activité sur la dégradation de l'environnement. Les u.c.e. présentées ci-dessous corroborent notre analyse :

« Et qu'est-ce-que c'est les coquilles d'huître? C est du calcaire! Et il lui a demandé s'il pouvait broyer ces coquilles d'huîtres suffisamment fines pour qu'ils puissent les mettre dans les produits de marquage. »

« C'est ainsi qu'il a eu l'idée de recycler les coquilles d'huîtres et de les utiliser à la place du calcaire du groupe X dans les produits de marquage pour les routes. »

« C'est vrai que les clients du Morbihan, quand je dis clients, c'est ceux qui nous commandent de la peinture pour la mettre sur la route, ils sont très intéressés parce que c'est des coquilles du Morbihan, alors eux ils veulent du produit dans lequel, »

De plus, l'entreprise ROUT propose depuis une quinzaine d'années des *peintures* (87,22) à l'*eau* (69,82), sans éthers de glycol, donc moins nocifs pour l'*applicateur* (26,22) et l'environnement. Cette innovation lui a permis de se différencier de ses concurrents.

« Donc depuis quinze ans, maintenant, [ROUT] s'est lancé dans des peintures à l'eau qui ne sont pas dangereuses pour l'applicateur, les ouvriers, et qui ne rejette pas pratiquement de COV. »

« [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. »

« C'est vrai qu'il y a eu tout un tapage dans les médias à une époque sur les éthers de glycol, donc il a fallu qu'on prouve noir sur blanc, qu'il n'y avait pas d'éthers de glycol dans nos produits de marquage à l'eau (...). »

« C est vrai qu'on a été confronté à des attaques un peu malhonnêtes des confrères ou certains qui disaient : oui, la peinture à l'eau, c'est dangereux, c'est pire que la peinture solvant, il y a des éthers de glycol. »

#### **La description de la classe 4 : « les avantages économiques du management environnemental »**

Cette classe (132 u.c.e), que nous avons appelée « les avantages économiques du management environnemental », montre comment les entreprises tirent partie d'une démarche environnementale pour obtenir des impacts économiques positifs. Le vocabulaire spécifique de cette classe reflète bien les aspects économiques de la démarche environnementale : *euro* (28,60), *économie* (24,23), *budget* (20,23), *dépense* (18,53). Quelques u.c.e. présentées ci-après mettent en évidence ces aspects économiques :

« C'est-à-dire que, faire des économies d'énergie dans le quotidien, faire des économies dans le choix d'une matière, etc. Finalement, on se rend compte que les gens l'ont pas mal assimilé. »

« Donc, schématiquement, on n'est pas là pour se donner de bons points ou de mauvais points, on est là tout simplement pour essayer de se dire que finalement ça coûte pas beaucoup plus de temps, ni d'énergie ni forcément d'argent (...). »

« Bah on s'est rendu compte que notre impact environnemental était dix fois supérieur que quand on les achetait d'occasion. Donc, typiquement, c'est une pratique qui maintenant est devenue courante, plutôt que d'acheter neuf, on se pose la question est-ce que je ne peux pas acheter quelque chose qui existe déjà. »

« (...) on s'est en plus de ça rendu compte que, contrairement à l'idée que tout le monde peut avoir que l'environnement coûte cher, bah là, en l'occurrence, le train coûte quand même moins cher que l'avion. »

« Je vais dire que maintenant, quand on rencontre des gens n'importe où : ah c'est vous les huîtres. Non, je vais vous dire : zéro centime dépensé pour faire une campagne publicitaire de cette taille là, alors qu'il aurait fallu investir quelques millions d'euros. »

Nous venons de décrire le premier groupe de classes à être dissocié lors de la classification descendante hiérarchique (C.D.H.). Ce groupe s'intéresse à l'aspect stratégique de la démarche environnementale, c'est-à-dire aux avantages de la prise en compte de l'environnement dans les activités de l'entreprise : avantages compétitifs grâce à l'éco-conception et avantages économiques grâce aux économies d'énergie, des matières premières, réductions des coûts, etc. Le deuxième groupe de classes que nous allons analyser, à présent, s'intéresse plutôt à l'utilisation des systèmes de contrôle environnemental dans les entreprises.



### La description de la classe 5 : « les indicateurs environnementaux »

La classe 5 comprend le plus petit nombre d'u.c.e. (44), soit 8,76 % du corpus analysé. Nous l'avons nommée « les indicateurs environnementaux », car le vocabulaire spécifique de cette classe est principalement constitué des mots tels que *objectif* (47,52), *nombre* (39,70), *indicateur* (38,93), *avancement* (32,05), *pourcentage* (31,42). Ce vocabulaire met aussi en évidence des verbes d'action comme *prévoir* (31,42), *réaliser* (30,24), *suivre* (27,98), *revoir* (41,97) qui renvoient à la finalité première des indicateurs, c'est-à-dire le pilotage de la performance. En effet, les indicateurs de pilotage sont utilisés par les dirigeants pour suivre l'avancement de l'entreprise vers les objectifs définis pour une période donnée. Ces indicateurs sont suivis *régulièrement* (25,41) et font l'objet de discussion lors des revues de direction. Les u.c.e. les plus caractéristiques de cette classe confirment notre interprétation :

« (...) alors on a, dans le cadre du système de management, on a un certain nombre d'indicateurs, qu'on a revu cette année d'ailleurs, lors de la revue de direction. »

« (...) la définition de nouveaux objectifs intervient lors de la revue de direction, on discute des résultats obtenus et on revoit les objectifs en cours d'année, »

« Et donc nous suivons, tous les trois mois, l'état d'avancement de ces plans d'amélioration. Je dispose également d'un tableau de bord vert, et là c'est une orientation du groupe, avec des processus et des indicateurs pour piloter notre activité environnementale. »

« Il recherche les points d'amélioration de son processus pour alimenter la revue de direction. Ensuite, la revue de direction consolide tout ça et ensuite on décide. Un autre élément qui peut intervenir, c'est l'apparition d'une nouvelle réglementation, sinon on analyse les impacts significatifs et on regarde les moyens dont on dispose. »

« Les objectifs sont revus avec une fréquence annuelle car il faut atteindre un an pour la plupart des objectifs pour avoir des résultats concrets. On n'a pas d'impacts tellement importants qu'il faille ré-estimer régulièrement en cours d'année les objectifs. Mais si l'activité est plus importante que prévue, les opérationnels peuvent dépasser les dépenses prévues dans leur budget. »

Deux types d'indicateurs environnementaux sont définis : des indicateurs de résultats portant sur le suivi des objectifs et des indicateurs d'actions qui informent sur les efforts et les résultats des actions réalisées :

« Et d'autres indicateurs d'actions comme le suivi des actions correctives, le nombre d'audits et les résultats des audits, etc. Donc tous ces indicateurs sont suivis tous les mois et une fois par an, on les analyse de manière très détaillée au cours de la revue de direction. »

« Donc, si on a des incidents, on suit le nombre d'incidents et de presque incidents qui peuvent se passer donc ça, c'est des indicateurs résultats. On suit également un certain nombre d'indicateurs d'actions, notamment les audits internes qu'on peut réaliser, les audits de conformité, les réunions d'équipe, (...). »

« Il s'agit des grands paramètres que l'on utilise pour mesurer les impacts environnementaux dans l'industrie chimique. 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. »

## La description de la classe 2 : « la fréquence d'interactivité environnementale »

La classe 2 (50 u.c.e.), appelée « la fréquence d'interactivité environnementale », décrit la fréquence de suivi des indicateurs environnementaux par les dirigeants (dirigeants opérationnels et hauts dirigeants). Ces indicateurs sont regroupés dans un *tableau de bord* (29,91) ou proviennent du *reporting* (63,66) effectué par la fonction environnement. On retrouve dans les énoncés spécifiques de cette classe des éléments sur la fréquence du suivi des *informations* (148,80) *environnementales* (32,67) à savoir : *mensuel* (82,94), *mois* (64,15), *jour* (47,12), *trimestriel* (21,98) ou des adjectifs qui reflètent l'intensité de ce suivi tels que *fréquent* (58,80), *important* (37,24). En réalité, en observant les u.c.e. de la classe 2, on peut constater que la fréquence de suivi varie en fonction des informations environnementales. Mais en général, cette fréquence reste mensuelle :

« Ensuite, il y a des comités de direction où tous les mois, les deux mois, sont abordés les sujets environnementaux ou quelques sujets environnementaux bien particuliers ; et là c'est à chaque direction de mettre à l'ordre du jour les sujets environnementaux qui la concernent. »

« Et par contre, il y a des choses sur lesquels il n'y a pas nécessité de *reporting* extrêmement fréquent, mais ça n'empêche pas que sur demande ou sur événement particulier, la direction s'y intéresse ou demande des éléments. »

« La remontée nationale se fait deux fois par an. Et nous étudions le tableau de bord environnemental au travers de ces revues de direction ISO 14001. Il y a un *reporting* mensuel mais qui est plutôt qualitatif. Disons que, moi, j'ai une philosophie là dessus, c'est que tout doit passer par les systèmes de management. »

« Oui, la direction nous demande des informations, et on lui en donne aussi même si elle ne nous en demande pas. Il y a une remontée qui se fait, il y a certaines informations à caractère mensuel et d'autres informations, éventuellement, moins fréquentes aussi. »

« C'est au minimum de façon annuelle. D'autres sont trimestrielles, ça dépend de chacun des éléments. Au niveau de notre TDB environnemental, on a un suivi mensuel. »

Cette classe fait aussi apparaître des différences entre les fréquences de suivi des informations environnementales et financières :

« Je m'intéresse aux données financières tous les mois. Mais les sujets sont extrêmement tournés vers la maîtrise des risques et l'environnement. Je n'ai pas de comité spécifique sur le financier, par contre, il y a un comité spécifique pour les aspects maîtrise des risques, qualité et environnement, »

« Pour moi, tous les domaines environnemental, social ou financier sont de grandes importances. Donc je suis de près l'ensemble des informations relatives à ces aspects là. Donc, il y a des choses qu'on ne peut pas mesurer facilement tous les jours ou qu'il n'est pas pertinent de mesurer tous les jours, parce qu'il y a des aléas climatiques, saisonniers, etc. »

« Nous, c'est tous les six mois, ça suffit largement. Nos activités industrielles font un *reporting* tous les mois. Non, les informations financières ont une fréquence beaucoup plus importante que les revues environnementales, malheureusement pour l'instant. »

### La description de la classe 3 : « le type d'interactivité environnementale »

Avec ses 197 u.c.e., la dernière classe représente 39,24% du corpus analysé. Nous l'avons intitulée « le type d'interactivité environnementale » en référence aux différents échanges qui ont lieu dans les entreprises autour des informations environnementales. Le vocabulaire spécifique de cette classe est présenté *infra* (cf. Annexe 16).

L'analyse des u.c.e. significatives de cette classe montre principalement l'existence de deux types d'échanges : des interactions verticales et horizontales. En effet, des communications verticales ont lieu entre les dirigeants et leurs collaborateurs essentiellement au cours des comités de direction :

« Les personnes qui participent aux différents comités, il y a toujours le responsable, directeur, du développement durable chez nous, ses collaborateurs qui s'occupent de l'environnement, et puis un certain nombre de membres du comité de direction. »

« On fonctionne avec des comités de pilotage et des comités stratégiques, avec des réunions de direction, et bien avec des membres du comité de direction présidé par moi-même. Je pense que ça admet le développement durable au niveau stratégique, »

« Il est vrai que tous les patrons d'un comité de direction ont, quelque part dans leurs responsabilités de projet, des projets dans lesquels la dimension environnement et développement durable est un impératif de performance. »

D'autres échanges, que nous qualifions de transversaux, se déroulent entre les spécialistes de l'environnement provenant de différents établissements de l'entreprise, mais encore, entre les responsables de ces différents sites.

« (...) On se fait aussi une réunion, ce qu'on appelle une réunion réseau vert, deux fois par an, on réunit en fait l'ensemble des personnes, dans tous nos établissements, on a des réseaux verts. »

« Ce sont des réunions organisées au niveau du groupe, on rassemble les délégués des différents sites de production. Ce sont des réunions que je qualifie de réunions de techniciens ou d'experts. Les grandes réunions multi-sites ont lieu une fois par an ».

« J'ai un département QSE au sein de mon usine. Et puis, dans tous les départements et ateliers de l'usine, j'ai des correspondants environnementaux, donc un petit réseau local au niveau de l'usine. »

« (...) Par-contre, au sein de chaque ligne de *business*, il y a aussi des réunions entre les responsables des différentes usines qui font la même problématique de production pour comparer leurs résultats, leurs pratiques, leurs projets, etc. »

Les différentes classes lexicales étant présentées, voyons à présent en quoi elles se distinguent entre elles et comment elles améliorent la validité des résultats déjà obtenus lors de l'analyse de contenu thématique.

## II. L'analyse comparative des résultats

Les deux analyses lexicales réalisées avec ALCESTE ont permis d'inventorier les formes lexicales des corpus traités, de calculer leurs fréquences d'occurrence, de déterminer leur appartenance à des classes... Ces analyses ont mis en évidence 9 classes dont 4 provenant du corpus des acteurs environnementaux et 5 du corpus des dirigeants. Le tableau suivant synthétise ces différentes classes.

**Tableau 35 : Synthèse des classes lexicales**

Classes	Classes lexicales issues du corpus 1 (entretiens avec les membres de la fonction environnement)		Classes lexicales issues du corpus 2 (Entretiens avec les dirigeants)	
Classe 1	Les analyses environnementales	107 u.c.e.	L'éco-conception	79 u.c.e.
Classe 2	Le <i>reporting</i> environnemental	56 u.c.e.	La fréquence d'interactivité environnementale	50 u.c.e.
Classe 3	La structure organisationnelle en matière d'environnement	108 u.c.e.	Le type d'interactivité environnementale	197 u.c.e.
Classe 4	Les audits environnementaux	270 u.c.e.	Les avantages économiques du management environnemental	132 u.c.e.
Classe 5			Les indicateurs environnementaux	44 u.c.e.
<b>Poids</b>		<b>541 u.c.e.</b>		<b>502 u.c.e.</b>

Les classes lexicales obtenues présentent des différences dans la représentation qu'ont les acteurs de l'entreprise du management environnemental. Dans un premier temps, on peut noter que les dirigeants s'intéressent plutôt à l'aspect stratégique de la démarche environnementale, tandis que les membres de la fonction environnement sont focalisés sur l'aspect technique. Dans leurs discours, les dirigeants mettent l'accent sur leurs stratégies environnementales, lorsqu'ils parlent d'éco-conception ou des avantages économiques d'une démarche environnementale. Ce discours est quasiment absent chez les acteurs de l'environnement qui, eux, s'attachent à la structure organisationnelle sur laquelle repose la démarche. Cet aspect du management est très important car il permet de clarifier le rôle de chacun dans la démarche environnementale et de responsabiliser les acteurs : « la structure organisationnelle est l'outil principal pour légitimer l'autorité et le pouvoir par des droits formels. Dans un processus en cascade, chaque manager dans l'organisation informe le subordonné de ses droits à recevoir de l'information, fixer des objectifs spécifiques pour ses propres subordonnés, et influencer les décisions des autres. Bien entendu, avec les droits viennent les responsabilités. » Simons (2005, p. 18).

Dans un second temps, les classes lexicales mettent en évidence une autre différence dans l'utilisation des systèmes de contrôle environnemental. En effet, nous pouvons constater, dans le discours des membres de la fonction environnement, que ce sont les analyses environnementales, le *reporting* environnemental et les audits environnementaux qui apparaissent significativement. *A contrario*, ces outils ne figurent presque pas dans le monde lexical des dirigeants. Pour ces derniers, ce sont les indicateurs environnementaux qui semblent importants. L'analyse des classes lexicales semble donc suggérer que les dirigeants ne s'impliquent pas dans le fonctionnement des analyses environnementales et des audits environnementaux. Il en est de même en ce qui concerne le *reporting* environnemental, ils n'interviennent pas non plus dans le processus de *reporting*. Ce sont les membres de la fonction environnement qui consolident les données environnementales et leurs remontent les informations importantes. Ces informations, présentées sous la forme d'indicateurs, sont regroupées dans un tableau de bord suivi régulièrement par les dirigeants, et font l'objet de fréquentes discussions lors des comités de direction et des revues de direction.

Cette interprétation nous amène donc à conclure que les indicateurs environnementaux sont utilisés de manière interactive (au sens de Simons, 1995a), puisqu'ils sont utilisés personnellement et régulièrement par les dirigeants pour s'impliquer dans la gestion environnementale et interagir avec leurs collaborateurs. Les autres systèmes de contrôle, essentiellement gérés par les membres de la fonction environnement, ne nécessitent pas l'intervention des dirigeants. Leur attention est plutôt focalisée sur les indicateurs figurant dans leurs tableaux de bord verts. Nous pouvons, par conséquent, clairement différencier les systèmes de contrôle interactif (les tableaux de bord verts) des systèmes de contrôle diagnostique (les analyses environnementales, les audits environnementaux, le *reporting* environnemental). Ce résultat vient ainsi confirmer nos précédentes conclusions issues de l'analyse de contenu thématique. En effet, dans notre première analyse de contenu, nous avons pu montrer la différence entre les systèmes de contrôle environnemental utilisés de manière interactive et diagnostique. Nous étions arrivés à la même conclusion, à savoir que les tableaux de bord verts constituaient les seuls systèmes de contrôle interactif.

Par ailleurs, un autre résultat de notre analyse de contenu thématique se trouve confirmer par l'analyse lexicale. En effet, cette seconde analyse montre l'existence de différents types d'interactivité dans les entreprises. Les systèmes de contrôle interactif ne sont pas utilisés uniquement de manière verticale (tel que conceptualisé par Simons, 1995a), c'est-à-dire en

faisant l'objet de discussions entre les dirigeants et leurs subordonnés. Il existe une autre interactivité transversale (Tani, 1995 ; Gautier, 2002). Ces systèmes de contrôle favorisent également des communications horizontales, non seulement, entre les acteurs environnementaux des différents sites de l'entreprise mais aussi entre les responsables de ces sites.

En définitive, les analyses lexicales permettent de valider les premiers résultats obtenus lors de l'analyse de contenu thématique. Dans notre étude, ces deux méthodes d'analyse étaient complémentaires. Elles se sont renforcées mutuellement pour assurer la scientificité des résultats de notre recherche.

### **Annexe 8 : Liste des codes thématiques de l'étude de cas intra-site PRESTA**

Cette annexe présente la liste des codes issus de l'analyse de contenu thématique des données empiriques collectées lors de l'étude de cas intra-site. Cette analyse de contenu a été réalisée avec le logiciel NVIVO 7.

Les étapes de l'analyse ont largement été présentées dans le corps de la thèse (*cf.* chapitre 3, section 3, §II, B, 1). Les codes définis sont élaborés en référence aux concepts théoriques mobilisés dans cette étude, que nous avons présentés dans cette thèse (*cf.* chapitre 2, section 2, §II). Nous listons succinctement ces concepts :

#### Le concept d'apprentissage organisationnel

- Nous avons mobilisé les deux niveaux d'apprentissage d'Argyris et Schön (1978, 2002) :
  - Apprentissage en simple boucle
  - Apprentissage en double boucle
- Nous avons retenu également les quatre phases du processus d'apprentissage de Huber (1991)
  - Phase d'acquisition de la connaissance
  - Phase de diffusion de l'information
  - Phase d'interprétation de l'information
  - Phase de mémorisation organisationnelle

#### Le concept de systèmes de contrôle fait référence aux systèmes de contrôle diagnostique et interactif de Simons (1995a, 2000). Nous avons repéré quatre systèmes de contrôle environnemental :

- Les analyses environnementales
- Les audits environnementaux
- Les indicateurs environnementaux
- Les programmes environnementaux

La liste des codes thématiques issus de notre analyse de contenu est présentée dans le rapport *projet summary* du logiciel NVIVO 7 :

# Project Summary Report

## Tree Nodes

Items 13

**Niveaux d'apprentissage** Tree Node

Niveaux d'apprentissage définis par Argyris et Schön (1978, 2002).

Apprentissage en simple boucle (ou adaptatif) Tree Node

Apprentissage en double boucle (ou génératif) Tree Node

**Phases d'apprentissages** Tree Node

Les 4 phases d'apprentissage d'Huber (1991).

Acquisition de la connaissance Tree Node

Diffusion de l'information Tree Node

Interprétation de l'information Tree Node

Mémoire organisationnelle Tree Node

**Systèmes de contrôle environnemental** Tree Node

Les systèmes de contrôle mis en place dans le cadre du SME et utilisés de manière diagnostique ou interactive (au sens de Simons, 1995a, 2000).

Analyses environnementales Tree Node

Audits environnementaux Tree Node

Indicateurs environnementaux Tree Node

Programmes environnementaux Tree Node



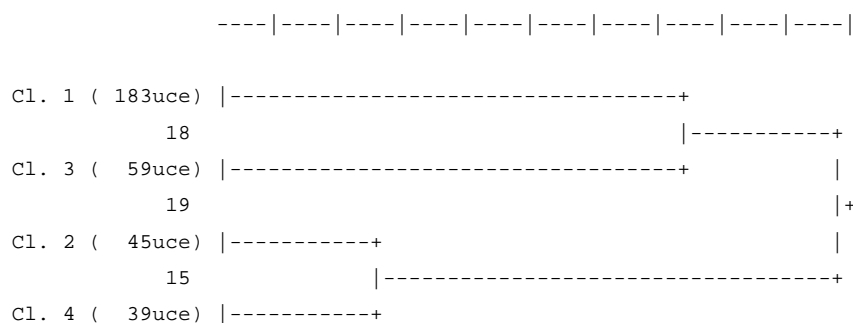
**Annexe 9 : Résultats de l'analyse statistique avec ALCESTE concernant l'étude de cas intra-site**

Cette annexe comporte deux parties : notre analyse des résultats fournis par le logiciel ALCESTE et le rapport du logiciel ALCESTE.

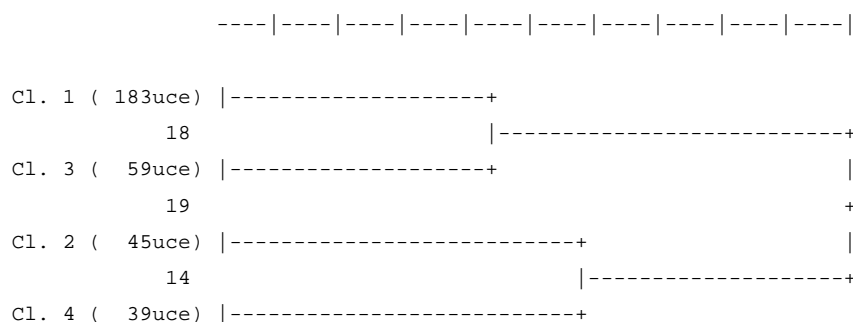
**1) Analyse des résultats d'ALCESTE**

La double CDH fait apparaître 4 classes statistiquement indépendantes : classe 1 (183 u.c.e.), classe 2 (45 u.c.e.), classe 3 (59 u.c.e.), classe 4 (39 u.c.e). Ces classes représentent respectivement 56,14%, 13,80%, 18,10%, 11,96% du corpus retenu et analysé par le logiciel ALCESTE. Cette double CDH est représentée par les dendrogrammes ci-dessous, qui montrent les mêmes résultats : les classes 1 et 3 s'opposent aux classes 2 et 4.

Classification Descendante Hiérarchique  
Dendrogramme des classes stables (à partir de B3\_rcdh1) :



Classification Descendante Hiérarchique  
Dendrogramme des classes stables (à partir de B3\_rcdh2) :



Nous avons appelé la classe 1 « le fonctionnement du SME selon la norme ISO 14001 », car elle présente les exigences de la norme ISO 14001 pour mettre en œuvre un SME, obtenir la

certification et la conserver. La classe 2 s'intitule « la phase d'acquisition des connaissances à partir des analyses et des indicateurs environnementaux ». Cette classe décrit comment les impacts environnementaux sont identifiés (par les analyses) et suivis (par les indicateurs) par les membres de l'entreprise. La classe 3 se nomme « la phase de diffusion et d'interprétation des informations », car elle montre comment les informations environnementales sont partagées et discutées dans l'entreprise. Le vocabulaire de cette classe est fortement marqué par des mots tels que *revue de direction*, *réunion*, *revue de processus* et des verbes d'action comme *discuter*, *participer*, *réaliser*. La classe 4 présente le processus d'acquisition des connaissances grâce à l'analyse de conformité réglementaire ou veille réglementaire, c'est la raison pour laquelle, nous l'avons nommée « la phase d'acquisition des connaissances à partir des analyses de conformité réglementaire ». Même si les classes 2 et 4 présentent les phases d'acquisition des connaissances, elles se distinguent par les outils utilisés pour générer les apprentissages et les acteurs impliqués dans ce processus. Dans la classe 2, ce sont les analyses environnementales (outils d'identification des impacts) et les indicateurs environnementaux qui sont mis en évidence ; tandis que la classe 4 présente les analyses de conformité réglementaire. Concernant les acteurs, les opérationnels sont impliqués dans les analyses et le suivi des indicateurs et les juristes dans la veille réglementaire. Dans la classe 3, ce sont les indicateurs et les audits environnementaux qui servent de base de discussion lors des réunions.

## 2) Rapport d'analyse fourni par le logiciel ALCESTE

### IMAGE

12 rue Thiers  
31400 Toulouse  
Tél : (33) 05 61 331 007  
Fax : (33) 05 61 331 043  
Web : [www.image.cict.fr](http://www.image.cict.fr)

## RAPPORT D'ANALYSE

### Informations générales

Nom du corpus  
Nom du plan

Etude\_Unique.txt  
Etude\_Un.pl

### Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)  
Nombre d'occurrences de formes  
Nombre de formes distinctes  
Fréquence moyenne par forme  
Nombre de hapax

8  
16914  
2304  
7  
1130

## Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	387	
Nombre de mots étoilés	13	
Nombre de mots supplémentaires		184
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)		416

## LISTE DES CATEGORIES "GRAMMATICALES"

## Catégorie "Grammaticale"

Catégorie "Grammaticale"	Indicateur
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

## CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2				
	Classes	1	2	3	4	Poids
	1	183	8	36	4	231
	2	1	45	0	7	53
R C D H 1	3	6	0	59	1	66
	4	2	3	0	39	44
	Poids	192	56	95	51	326

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2				
Classes	1	2	3	4	Poids	
	1	207	-52	-22	-62	231
	2	-53	250	-19	0	53
R C D H 1	3	-49	-13	184	-9	66
	4	-38	-2	-15	251	44
	Poids	192	56	95	51	----

## CLASSE N°1

### VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Directeur_adjoint	82	62	16.87
*Direction	136	92	12.56
*FE	75	55	11.70
*Animatrice_SME	75	55	11.70
*FONC	22	16	2.64
*Charge_com	22	16	2.64

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
20.20	27	gens	gens(29)
17.48	24	certifi+er	certification(21) certifications(1) certifie(4) certifiee(1) certifier(1)
11.32	46	faire.	ce faire(40) fais(2) faisaient(1) faisait(5) faites(2) fasse(2) font(6)
9.74	12	vraiment	vraiment(13)
9.74	12	exterieur+	exterieur(12)
7.77	30	interne+	interne(30) internes(4)
7.65	26	travail<	travail(15) travaille(5) travaillent(4) travailler(5)
7.21	17	donn+er	donne(14) donner(4)
7.19	12	informat+ion	information(1) informations(13)

7.19	12	<b>structure+</b>	structure(11) structures(1)
6.41	8	<b>oblig+er</b>	oblige(7) obligeait(1) obliger(1)
6.26	20	<b>partie+</b>	partie(21) parties(1)
5.95	13	<b>fonctionnement+</b>	fonctionnement(13)
5.74	25	<b>systeme+</b>	systeme(27) systemes(4)
5.72	15	<b>chose+</b>	chose(2) choses(14)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

### u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

- 21 **15** la c est **vraiment** un apport sur le **fonctionnement interne**. les grandes **etapes** de la mise en **œuvre** du SME sont en-general les memes, vous les retrouverez dans la **norme: etape** 1:
- 69 **14** la tout **va** dependre de la **politique** de l entreprise, de sa strategie. on a **vraiment** l objectif que les **gens** a la **limite** ne **voit** pas le SME, mais que cela **fasse partie** de leur **quotidien**, de **trouver normal** de **faire** un **budget** environnement tous les ans, de **trouver normal** de **faire** des **formations** environnement,
- 20 **14** clairement, le SME ISO\_14001 nous **oblige** a **faire** un **etat** des lieux par rapport a ces impacts la, a regarder quels sont ces impacts, a les quantifier et a se **donner** des axes d amelioration en **interne**, et la ce n est pas **uniquement** une **question** d image,
- 44 **13** tout ca c est un **systeme** de boucle qui **permet** aux **gens** de **faire remonter** des **choses** et de s ameliorer en permanence dans le temps sans attendre les audits de certifications.
- 272 **12** donc, on stabilise les **choses**, on a mis en-place un **tableau** de **bord**, dans lequel on **trouve** les indicateurs majeurs, pour-que les **gens** puissent avoir un retour sur le **travail** qu ils **font** en termes de **qualite** et d environnement.
- 49 **10** la **norme** ISO est precise sur un certain **nombre** de **choses** a mettre en-place, et si on veut se **faire certifier**, on doit traiter tous les chapitres de la **norme** ISO.
- 226 **9** on a decide d **aller** vers une **certification qualite** dans un but strategique; c etait une volonte de **passer** du statut d **association** qui **fonctionnait** avec des fonds **publics**, comme toutes les **associations** a leur debut, vers une **structure** qui pouvait s autofinancer.
- 55 **9** si on ne **travaille** plus sur les points qui sont **demandes** par la **norme** ce n est pas quelque-chose qui est acquis a **vie**. C est ca qui interessant, ca **oblige** a **faire** des **efforts** quand on veut garder la certification.
- 325 **8** donc, on a decide de retravailler sur ce **tableau** afin de pouvoir le **communiquer** plus largement, notamment a l **exterieur**, car la **norme** le demande.
- 244 **8** A l **epoque**, ca mobilisait entre 8 et 10 personnes, il nous reunissait tous, on **faisait** des groupes de **travail** et il nous **faisait** avancer, et c est

comme ca qu on a prepare la certification.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
41	c est
34	on a
22	l entreprise+
15	en interne+
12	C est
10	on est
10	on fait
9	ce sont
9	et puis
9	j ai
9	aujourd'hui
8	qui sont
8	je suis
8	il falloir.
8	comme ca

## CLASSE N°2

### VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Responsable_PT	31	17	<b>48.48</b>
*OP	80	20	<b>11.17</b>

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>119.07</b>	22	<b>dechet+</b>	dechets(33)
<b>70.13</b>	12	<b>consommat+ion</b>	consommateur(1) consommation(10) consommations(2)
<b>62.64</b>	15	<b>plateau+</b>	plateau(20)
<b>51.21</b>	8	<b>danger+</b>	dangereuses(1) dangereux(10)
<b>43.86</b>	8	<b>chim+16</b>	chimique(1) chimiques(8)
<b>40.83</b>	10	<b>produit+</b>	produit(3) produits(10)
<b>32.96</b>	11	<b>gestion&lt;</b>	gestion(14)
<b>31.71</b>	5	<b>energ+16</b>	energie(5)
<b>27.38</b>	7	<b>ger+er</b>	gere(1) gerer(5) geres(2)
<b>25.29</b>	4	<b>alternat&lt;</b>	alternatif(2) alternatifs(2)
<b>23.76</b>	7	<b>deplacement+</b>	deplacement(6) deplacements(4)
<b>22.34</b>	11	<b>techn+16</b>	technique(12)

20.65	8	eau+	eau(9)
18.91	3	stock+er	stockage(1) stocke(2) stockes(1)
18.91	3	exploit+er	exploitation(4)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

### u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

- 279 **54** depuis que notre **activite** a **evolue notamment** avec le **plateau technique**, on a plus-de choses a **gerer**: on s occupe de la **consommation** de **papiers**, de la **recuperation** des **pires**, de la **gestion** des **produits** et des **dechets** dangereux.
- 19 **40** C est une halle **technique**, sur laquelle on a des **impacts** sur l environnement en **termes** de **consommation** d **eau**, de **gestion** de **dechets**, d **energie**, de **produits chimiques**, tous ces themes la.
- 34 **39** le **critere** de **probabilite** d apparition de l **impact. est\_ce** un **impact** recurrent? si on **prend**, l **exemple** du **deplacement** en voiture, chez nous ca a une **forte probabilite** d apparition puisque tous les **jours** on utilise la voiture pour nos **deplacements** professionnels.
- 33 **39** nous par-exemple, les **criteres** qu on a **pris** sont: le **critere** de gravite potentiel de l **impact**. par-exemple, pour un **deversement** accidentel de **produits chimiques**, ce **deversement** n aura pas la meme gravite si le **produit** est **stocke** sur le sol ou si le **produit** est **stocke** dans un bac de retention dans un local adapte, etc.
- 63 **38** moi, mon **role** est un **role** d animation, mais apres sur le **terrain**, ce sont mes **collegues** qui vont travailler sur le **plateau** et qui vont avoir la **charge** de **tenir a jour** des **indicateurs**, de **gerer** les **produits chimiques**, de **gerer** les dechets.
- 37 **38** etape 2: la mise en œuvre des **pratiques** sur le **terrain** prenons l **exemple** d une **consommation** en **eau**, si on considere que cet **impact** est fort, et c est celui sur lequel on doit **agir**, et qu on a **defini** un **plan** d **actions** pour le reduire,
- 164 **32** je suis responsable de l **exploitation** du **plateau technique** et donc je suis **charge** de tout ce-qui est **gestion** de la logistique et de l **exploitation** du **materiel** d experimentation sur le **plateau** technique.
- 35 **29** donc ca va etre plus important qu un autre **impact** qui va se produire seulement une fois dans l annee. le **critere** de **niveau** de maitrise. si je reprends l **exemple** du **deversement** accidentel de **produits chimiques**, il y aura un **impact** potentiel de **pollution** du sol par-contre, si les **produits chimiques** sont deja **geres** correctement, qu il-y-a un local adapte et une **gestion** des stocks,
- 388 **28** on a complete nos **indicateurs**, on a un **indicateur** de **consommation** de **papiers**, ca, c etait notre **indicateur** classique, on **suit** toujours nos **dechets**, et on a un **indicateur deplacements alternatifs**, les transports en commun, le **covoiturage**, le teletravail,
- 397 **27** ce-qui nous a donne beaucoup de boulot en 2007 et en 2008, c est l

intégration du **plateau technique** dans notre **demarche** environnementale. il y avait pas mal d aspects a integrer dans la **demarche**, c est **notamment** la **prise** en compte des substances **dangereuses**, des **produits chimiques dangereux stockes** sur le **plateau**, etc.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
13	on a
12	c est
8	produit+ chim+16
8	dechet+ danger+
7	plateau+ techn+16
4	on fait
4	sur plateau+
4	l eau+
4	c etait
3	tout ce-qu< est
3	qui sont
3	en terme+
3	notre act+ion
3	pour nous
3	pour moment+

## CLASSE N°3

### VARIABLES DE LA CLASSE N°3

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Directeur_Ent1	33	13	11.23
*Direction	136	34	7.50

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
104.72	25	revue+	revue(23) revues(17)
76.72	28	processus	processus(60)
74.86	21	reunion+	reunion(12) reunions(17)
67.65	30	direct+ion	direction(36)
41.89	9	cours	cours(10)
40.65	12	resultat+	resultats(13)
33.34	12	realis+er	realise(5) realisee(1) realisees(2) realiser(4)
31.29	8	discut+er	discute(3) discuter(4) discutes(3)



27.64	12	<b>pilote+</b>	pilote(5) pilotes(9)
26.67	8	<b>participe+</b>	participe(9)
22.98	5	<b>revue_de_direction</b>	revue_de_direction(7)
22.74	13	<b>annee+</b>	annee(15)
22.06	6	<b>pres+ent</b>	present(3) presente(3)
18.75	7	<b>particip+er</b>	participaient(1) participent(3) participer(2) participons(1)
18.62	9	<b>regard+er</b>	regarde(8) regarder(1)

### u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

#### u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

- 373 **35** cette **revue** est **organisee** par petit groupe pour **discuter** des indicateurs, des **objectifs**, des **ecarts**, des FAE et **preparer** la **discussion** pour la RDD. par-contre, je ne suis plus **presente** a la RDD. avant, tous les **pilotes participaient**, mais maintenant avec la mise en-place des **revues de processus**, la RDD se deroule en petit comite ou sont **discutes** tous les **comptes rendus** des **revues** de processus.
- 311 **32** je dirais que les **objectifs** sont **decides** de-maniere partagee avec les **operationnels** puisque les **pilotes** de **processus participent** a la **revue de direction**. certes, tout le **personnel** n est pas **present**, mais une **revue de direction** c est dix personnes. donc, on n est pas seul a decider des **objectifs** avec benoit, le **directeur**, on **discute** aussi avec les pilotes.
- 394 **31** **attention**, la, je **parle** de l **audit** du **processus**, par-contre, et la, c est different, on **realise** des **revues** de **processus** chaque **annee**. ce matin, par-exemple, on a fait la **revue** de **processus** de **management strategique**, on a **regarde** le **processus**, on a etudie les indicateurs dans le detail, pour **organiser** notre **revue** de direction.
- 177 **28** **reunions trimestrielles**: oui. **revues** de **direction**: oui, c etait la premiere **fois** cette **annee**. chaque **pilote** de **processus** expose son **processus**: ce qu il en est, ses **avancees**, les **points** a **ameliorer**, son avancement sur les **points** a **ameliorer**, sur les **ecarts** quoi, avec le bilan des **ecarts**, le bilan des **ecarts** soldes et les indicateurs de processus.
- 91 **28** mais, je **participe** aux **reunions** d **audits** et je profite pour **discuter** avec le **reste** du **personnel**. les **resultats** des **audits** sont utilises pour **discuter** avec les **operationnels** des changements a **realiser** dans l entreprise **essentiellement** au-moment de la **revue** de direction.
- 90 **26** C est un peu **diffus**. je **fixe** les **axes strategiques** et les **objectifs** environnementaux periodiquement lors-de la **revue** de **direction**. J **interviens**, 1 **fois** par **an**, au-moment de la **revue\_de\_direction**; je ne m occupe pas de ce-qui se **pass**e quotidiennement, c est le role du **directeur** adjoint de s occuper du cote **operationnel** du SME.
- 116 **25** on **realise** tous les **ans** une **enquete** de satisfaction des **salaries**, donc a la base il-y-a pas mal d **echanges** entre la **direction** et le **personnel**. ce n est

pas le SME qui a renforcé particulièrement ce dialogue, il existait déjà par le biais des **échanges**, des **réunions** de **délegate** du **personnel** régulières le SME est un **élément stratégique** important pour **améliorer** les performances des salaires,

- 45 **25** étape 4: la **revue\_de\_direction** elle est **réalisée** une **fois** par **an**, on **regarde** si on a atteint les **objectifs** qu'on s'est **fixés** dans l'année.
- 178 **22** tout ça se **pass**e au niveau de la **revue** de **direction**, les **réunions trimestrielles** sont plus larges. on **discute** des **points** à faire **avancer** rapidement. disons que c'est un des moments où l'on **apporte** ses opinions sur les **processus**. la **revue** de **direction** a lieu une ou deux **fois** par an.
- 396 **21** le point **essentiel**, c'est la **revue** de **direction**. donc, là, on **regarde** tous les **processus**, on se met d'accord, et on **définit** des actions **annuelles** qui sont **revues** l'**année** suivante en fonction des **résultats** qu'on a obtenus.

### SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
<b>20</b>	revue+ direct+ion
<b>11</b>	revue+ processus
<b>10</b>	on a
<b>9</b>	c est
<b>8</b>	pilote+ processus
<b>6</b>	je ne
<b>6</b>	objectif+ sont décidé+
<b>6</b>	objectif+ environnemental+
<b>6</b>	réunion+ trimestri+el
<b>6</b>	fois par an+
<b>5</b>	tout monde+
<b>5</b>	je suis
<b>5</b>	et on
<b>4</b>	on réalis+er
<b>4</b>	je participe+

### CLASSE N°4

#### VARIABLES DE LA CLASSE N°4

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Juriste_env	49	30	<b>132.87</b>
*OP	80	32	<b>79.13</b>

#### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°4

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>60.35</b>	8	<b>referentiel+</b>	referentiel(9) referentiels(1)
<b>60.35</b>	8	<b>jurid+16</b>	juridique(8) juridiquement(1)

			juridiques(1)
<b>60.35</b>	8	<b>veille+</b>	veille(8)
<b>54.25</b>	10	<b>reglementaire+</b>	reglementaire(5)
			reglementaires(8)
<b>45.34</b>	8	<b>grand+</b>	grandes(4)
			grands(5)
<b>37.37</b>	5	<b>loi+</b>	loi(4)
			lois(2)
<b>29.80</b>	4	<b>decret+</b>	decret(1)
			decrets(4)
<b>29.80</b>	4	<b>strict+</b>	stricte(2)
			strictement(1)
			strictes(1)
<b>26.30</b>	6	<b>loca+l</b>	local(1)
			locale(2)
			localement(1)
			locales(4)
			locaux(1)
<b>26.30</b>	6	<b>contrainte+</b>	contraintes(7)
<b>24.02</b>	5	<b>industri&lt;</b>	industriels(5)
<b>22.32</b>	4	<b>identifi+er</b>	identification(1)
			identifie(3)
			identifier(1)
<b>22.32</b>	4	<b>texte+</b>	texte(1)
			textes(4)
<b>17.37</b>	4	<b>reglement+er</b>	reglementation(3)
			reglementations(1)
<b>15.28</b>	3	<b>exig+ent</b>	exigences(4)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°4

### u.c.e. Khi2 Unité de Contexte Élémentaire

- 364 **56** nous **proposons** aux **clients** un **service** d **identification** des **exigences** legales et **reglementaires** et **service** de **veille juridique** du suivi de l actualite des **textes** qui sont parus.
- 327 **49** a la **veille reglementaire** dans le **domaine** environnemental et securitaire, etc. nous avons **concu** un **referentiel** sur **excel** qui **reprend** la liste des **exigences** legales, **reglementaires** et les autres **exigences applicables** a l [PRESTA], cf.
- 329 **37** ce **referentiel** fait partie des **prestations** de **service** que nous fournissons a nos **clients** qui souhaitent externaliser leur **veille juridique** dans-le-domaine-de l **environnement**. donc, nous avons **applique** en interne ce-que nous vendons.
- 363 **35** je travaille essentiellement sur les **prestations** de **veille juridique** personnalisees en **environnement** et securite pour des **entreprises clientes** de l [PRESTA]. on a un **petit service juridique**, on est trois **juristes** maintenant. nos **clients** sont des TPE, des PME et meme des **grandes entreprises** chimiques.
- 1 **35** on est un **centre** de ressources technologiques dans-le-domaine-de l **environnement** et de la **maitrise** des **risques**. dans le **centre** technologique, on a trois **grands** types d actions: **prestations** pour les **industriels** dans-le-domaine-de l **environnement** et de la securite, **prestations** techniques sur les **differeents themes** en environnement:
- 331 **33** il-y-a certaines **lois** et **decrets** qui s **appliquent** a l **entreprise** [PRESTA] qu on va **retrouver** dans notre **referentiel** interne et d autres non. par-exemple, dans notre **referentiel**, on inclut certaines **dispositions** du code de l **environnement** concernant le **theme** des dechets.

- 359 **31** pour les **grandes entreprises**, les **grands** secteurs **industriels** qui ont de l'argent, l'**administration** est plutôt **stricte** car ces **entreprises** sont en **mesure** de **respecter** les **contraintes réglementaires**, elles disposent de moyens adéquats,
- 330 **31** au niveau national, l'**entreprise** est **soumise** au code de l'**environnement** français qui est, en fait, une compilation des **grandes lois** et d'une partie des **principaux décrets** parus dans-le-domaine-de l'environnement.
- 360 **29** elles ont du personnel, des moyens **financiers**. en-général, dans ces **grandes entreprises** les **contraintes** sont **respectées**. une autre remarque, la **réglementation** est assez **stricte** pour les secteurs **industriels** à hauts **risques** depuis notamment l'**accident** de toulouse, AZF.
- 357 **27** donc, une **conformité** très **complète** sur un **arrêté** préfectoral, c'est rare, même pour une **entreprise** qui fait beaucoup d'efforts. en fait, ce-qui est inadapté, c'est l'**application locale** des **textes** qui pose de nombreuses **difficultés**, ce ne sont pas les **textes** eux-mêmes.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°4

Fréquences	Segments Répétés
<b>10</b>	on a
<b>9</b>	c est
<b>5</b>	C est
<b>4</b>	l'environnement
<b>3</b>	en fait
<b>3</b>	en interne+
<b>3</b>	nous avons
<b>3</b>	dans notre
<b>3</b>	ne sont pas
<b>3</b>	l'PRESTA
<b>3</b>	d'autre+
<b>3</b>	a été
<b>3</b>	plateau+ techn+16
<b>2</b>	est assez
<b>2</b>	tout ça

**Annexe 10 : Extrait d'une analyse environnementale de l'entreprise GIE**

Cette annexe présente un extrait d'une analyse environnementale effectuée par l'entreprise GIE pour identifier ses impacts environnementaux significatifs. Cette entreprise analyse ses impacts selon trois critères : la fréquence de l'impact (fréquent, moyen, rare, très rare) ; la gravité de l'impact (sans conséquence, limité à une zone, limité au site, hors site) ; la probabilité d'apparition de l'impact (fort, moyen, faible).

Justification des Potentiels d'Impact	Émetteur	Date de mise à jour	mars-03
XXX : XXXX-XXX			

Activités / Produits	Aspects Environnementaux	Fonct'	Milieu atteint	Impacts	Fréquence	Gravité	PI		
							F	M	f

**EAU DE RÉFRIGÉRATION**

1	Pompes, P16, P17, P18, P19, P64, P65, P161, P162.	Purges des pompes	ma	eau	Pollution par glycol ou méthanol lors de rejets dans le réseau d'eaux pluviales. <b>Mise en place d'un obturateur en sortie du réseau d'eau pluviale (juin 2000)</b>	R	SC			X
2		Fuites	fa	eau	idem	TR	LS			X
3	Vases d'expansion	Fuites	fa	eau	idem	TR	LS			X
4		Récupération	ma	eau	idem	R	SC			X

**AEROREFRIGÉRANTS XXX**

5	Nettoyage externe	Rejet d'eaux usées dans le réseau d'eaux pluviales	ma	eau	Pollution due à la présence de poussières et de détergent. <b>Changement de méthode : mise en place d'un bouchon sur E.P. et pompage pour envoyer les eaux souillées dans le réseau d'eau usée.</b>	R	SC			X
6	Révision mécanique	Déchets souillés	ma	eau, sol, sous sol	Déchets, pollutions diverses	TR	SC			X
7	Faisceau de tubes	Fuites d'eau de refroidissement.	fa	eau	Pollution par glycol ou méthanol lors de rejets dans le réseau d'eaux pluviales. <b>Idem # 1</b>	TR	LS			X
8	Arrosage des aeros	Rejet d'eaux polluées dans le réseau d'eaux pluviales	fa	eau	Pollution due à la présence de poussières.	R	SC			X
9	Pluie	Rejet d'eaux polluées dans le réseau d'eaux pluviales	fn	eau	Pollution due à la présence de poussières.	E	SC			X

**GROUPES ÉLECTROGÈNES**

10	500 KVA	Fuites d'huile	fa	sol	Pollution	TR	LZ			X
11		Emission de fumées	fn	air	Pollution	R	HS	X		
12		Fuites de fioul	fa	sol	Pollution	TR	LS			X
13		Vapeurs d'huile	fn	air	Pollution du local	M	LZ		X	
14		Changement filtres à huile	ma	eau, sol, sous sol	Déchets, pollutions diverses	R	SC			X
15	150 KVA	Fuites d'huile	fa	sol, eau	Pollution	TR	LZ			X
16		Emission de fumées	fn	air	Pollution	R	HS	X		
17		Fuites de fioul	fa	sol	Pollution	TR	LS			X
18		Vapeurs d'huile	fn	air	Pollution du local	M	LZ		X	
19		Changement filtres à huile	ma	eau, sol, sous sol	Pollutions diverses	R	SC			X

**POSTE HAUTE TENSION**

20	Transformateurs 225 KV TR1	Épandage d'huile 21 m3	fa	sol, sous-sol	Pollution	TR	LZ			x
21		Déclenchement du système d'arrosage	fa	sol, sous-sol	Pollution	TR	LZ			x
22	Disjoncteurs	Fuite de gaz sf6	fa	air	Pollution	TR	HS	X		
23	Transformateurs 225 KV OXYLUX	Épandage d'huile 38 m3	fa	sol, sous-sol	Pollution	TR	LZ			x

**Légende :**

Se référer à la grille de l'ITGM/EN/PGO/054 :

Echelle des fréquences :

F = Fréquent ( &lt; semaine)

M = Moyen ( &lt; mois)

R = Rare ( &lt; année)

TR = Très Rare ( &gt; 5 ans)

Echelle de gravité :

SC = Sans Conséquence

LZ = Limité à une Zone

LS = Limité au Site

HS = Hors Site

**Annexe 11 : Extrait du référentiel d'identification des aspects environnementaux significatifs (AES)**

ACTIVITE / POSTE	THEME	ASPECT ENVIRONNEMENTAL	IMPACT ENVIRONNEMENTAL	REGL.	OCOURRENCE (O)	O	GRAVITE (G)	G	DETECTION / MATRISIE (DM)	DM	NOTE OBTENUE O*G*DM	priorité	N° FAF associée / action
Bureau	Produits manufacturés	achat d'ordinateurs et de matériels électroniques	consommation de la ressource pollution à la production et pendant le transport	C	plusieurs fois par an	2	quelques appareils nouveaux par an	2	achat dépendant de l'activité	3	12		
Activité humaine	Eau	Consommation d'eau dans les sanitaires	Utilisation de la ressource	C	quotidienne	4	faibles volumes	1	gérée par les collaborateurs	3	12	1	Mise en place d'indicateur
Activité humaine	Eau	<b>MODE DEGRADE</b> Rejet de polluant dans les eaux usées des sanitaires	Pollution de l'eau		pas d'évènement observé	1	faibles volumes potentiels	2	compétence des personnels entretien et personnel APESA	3	6		
Bureau	Matière première	consommation pâte à papier	consommation de la ressource pollution à la production et pendant le transport	C	quotidienne	4	35 ramettes par an plus grosse activité de	2	indicateurs en place	1	8	1	objectif en place
Bureau	Déchets	Déchets de papier	Elimination des déchets	C	quotidienne	4		2	Il existe une procédure bien suivie de gestion des déchets	1	8	1	FAE n° 30 / 06
Bureau	Déchets	Déchets de carton	Elimination des déchets	C	quotidienne	4		2	Il existe une procédure bien suivie de gestion des déchets	1	8	1	FAE n° 30 / 06
Bureau	Déchets	Cartouches d'encre vides	Elimination des déchets	C	plusieurs fois par an	2		3	Il existe une procédure bien suivie de gestion des déchets	1	6		
Bureau	Déchets	Piles usées	Elimination des déchets	NC	plusieurs fois par an	2		3	Il existe une procédure bien suivie de gestion des déchets	1	0	1	FAE n° 30 / 06
Activité humaine	Produits entretiens	Consommation produits entretien	consommation de la ressource pollution à la production et pendant le transport	C	plusieurs fois par an	2	pas de produits dangereux	1	gérée par les collaborateurs	3	6		
Bureau	Déchets	Ordures ménagères	Elimination des déchets	C	quotidienne	4		1	Il existe une procédure bien suivie de gestion des déchets	1	4	1	Gestion des déchets en place

**Annexe 12 : Extrait du compte rendu de la revue de direction 2006****COMPTE-RENDU****Objet : REVUE DE DIRECTION N°6**

Environnement	<p><u>Intégration de l'environnement dans les processus :</u></p> <p>Discussion de cette intégration lors des revues de processus. Formalisé en 2006 avec réécriture des fiches processus.</p> <p>Intégration du Plateau Technique Environnement</p> <p>Visite Environnement et Sécurité faite à l'_____ sera visité au mois de mars 2006.</p> <p>Veille réglementaire environnement et sécurité : remise à niveau pour tenir compte du démarrage réel des Plateaux.</p> <p><u>Ce qui s'est mis en place en 2005 :</u></p> <p>Fin 2005, sensibilisation à des moyens de transport « verts », plan de déplacement entreprise.</p> <p><u>La décision de communiquer à l'extérieur sur notre politique...environnementale...a...été...prise.</u> Cette communication se fera via le rapport d'activité 2005.</p>		
Bilan améliorations et Ecart	<p>Bilan Gestion des écarts au 27/02/06</p> <p>Bilan Plan d'amélioration au 27/02/06</p> <p>Reprise point par point du rapport d'audit BVQI 2005 =&gt; Points faibles identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication aux sous-traitants sur notre politique environnement.</li> <li>- Prendre une décision sur notre communication extérieure dans le domaine de l'environnement (décision de communiquer a été prise, voir ci-dessus).</li> <li>- Main courante de satisfaction : Etablir un lien entre le tableau des réclamations et leur suivi. En 2005, pas de réclamation notée sur ce tableau.</li> </ul> <p>→ Le système de la main courante est traité ci-dessous, dans la partie satisfaction.</p>		Voir CR Revue de processus PM01 et PM02
<b>II/ Améliorations et nouveaux objectifs pour 2006</b>			
Cartographie	Validation de la nouvelle cartographie, telle qu'elle a été présentée en réunion stratégique du 13 janvier 2006.		
Améliorations	<b>Décisions de lancement des actions d'améliorations 2006</b> en fonction des propositions des pilotes pour les processus existants :		

## COMPTE-RENDU

Objet : REVUE DE DIRECTION N°6

Nouveaux processus	Date de mise en place des nouveaux processus PR02 : PRODUITS - Pilote : [ ]	LP	Fin mars 06
	PM02 : ORGANISATION/AMELIORATION Pilote : [ ]	CS/JLC	Fin mars 06
	PS04 : COMMUNICATION EXTERNE Pilote :	BDG	Fin mars 06
Site QUALITE	Présentation du site Extranet Qualité → Décision : la mise en place de l'accès au SMQE sous cette forme est adoptée		
	☞ Mise en service de l'extranet QSSE	JW	Fin mars 06
Satisfaction	Remise à plat de la satisfaction <b>Main courante</b> Main courante : la main courante mise à disposition des collaborateurs est très peu utilisée (aucune réclamation des clients, 4 satisfactions). Ceci peut être dû au manque de sensibilisation à ce moyen de traçabilité et de plus à son accessibilité difficile pour le personnel hors site [ ] Cette main courante est à continuer sur 2006, mais avec une meilleure sensibilisation et surtout un accès facile pour tous (nous avons 8 collaborateurs hors site sur une équipe de 24 personnes). → Décision est prise de passer cette main courante sur l'extranet Qualité → Un point sera réalisé à chaque Réunion QSSE	JW JLC	Fin mars 06 récurrent
	<b>Projet complexes</b> (= pluripartenaires, financeurs publics) financeurs publics, main courante, Paragraphe partenaires). → [ ] souhaite que l'on prenne l'habitude d'évaluer cette satisfaction. Dans le cas des missions spécifiques, envoyer la fiche d'évaluation avec la partie réception de mission barrée. ☞ Préciser ce point dans les documents concernés du SMQE	CS/JLC	Fin avril 06
	<b>Satisfaction interne</b> Afin de prendre en compte les résultats de l'enquête		



**Annexe 13 : Extrait du compte rendu de la revue de direction 2007**

<b>COMPTE-RENDU</b>			
<b>Objet : REVUE DE DIRECTION N° 7 – 23 FEVRIER 2007</b>			
STRATEGIE – PM01	<p>Au niveau de la stratégie, l'enjeu essentiel est de mettre une vision globale liée au DD.</p> <p>Le Rapport d'activité 2006 traduira cette orientation DD.</p> <p><b>7</b> Redéfinir la stratégie déclinée suivant les principes du Développement Durable et déclinée dans les processus.</p> <p>La présentation de la nouvelle stratégie sera faite au Conseil d'Administration en avril 07.</p> <p><b>2</b> Introduire la notion de tendance dans le tableau des indicateurs + graphique de représentation (3 valeurs – 2004, 2005, 2006) (intégré dans le travail des étudiants de l'ENSCP)</p>	<p>CR Revue PM01</p> <p>HIXI</p> <p>CS</p>	16/04/07
STRATEGIE ENVIRONNEMENT PM01	<p>- Décision d'intégrer de nouveaux indicateurs avec cible pour 2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateur PDI : &gt; 5 A/R en mode alternatif / personne / mois</li> <li>- Consommation électrique sur _____ 26 900kWh</li> </ul> <p>Des indicateurs de suivi, sans cible, seront relevés mais ne sont pas intégrés au tableau de bord des indicateurs (CR Revue PM01 – Env)</p> <p><b>3</b> Faire évoluer le manuel de management et diffuser de façon systématique ce manuel à tous nos partenaires et fournisseurs : par les ACHATS (PS06) et par les adhérents et nouveaux clients (PR01)</p> <p>Modifier le texte de la boucle PDCA et de reformuler l'engagement de la Direction</p> <p>Les propositions faites par l'auditrice BVQI lors de l'audit de suivi n°1 en 2006 et prises en comptes sont notées dans le CR Revue PM01 – Env.</p>	<p>CR Revue PM01 - Env</p> <p>J.L.C</p>	MARS07
AMELIORATION ORGANISATION PM02	<p>- <b>Retour sur le thème des RECLAMATIONS / PLAINTES / SATISFACTION CLIENTS</b></p> <p><b>2</b> Introduire les notions de réclamations et plainte environnement, prise en compte de ces réclamations dans la documentation QSSE.</p> <p>Décision : Toutes les plaintes / Reclamation, environnement ou autre, donneront lieu à ouverture d'une FAI.</p> <p>Les messages positifs seront eux diffusés lors des réunions trimestrielles « Réponse au besoin client ».</p> <p><b>INDICATEURS</b></p> <p>Suite aux discussions, il est décidé de :</p> <p>Labeller le taux d'écart : Nombre d'écarts par millier d'heures travaillées</p> <p>% fiches soldées jugées efficaces : la cible n'est pas modifiée</p> <p>% fiches Ecarts réapparaissant dans les 12 mois : suppression de cet indicateur.</p> <p>% fiches Ecarts ayant pour origine un problème de communication interne : suppression de cet indicateur.</p> <p>% réalisation du plan d'amélioration QSSE et % de fiches soldées aux dates cibles deviennent :</p> <p>% de fiches Amélioration soldées aux dates cibles</p> <p>% de fiches Leat soldées aux dates cibles</p>	<p>CR Revue PM02</p> <p>CS / GH</p> <p>GH / CS</p> <p>HIXI / J.L.C</p> <p>CR Revue PM02</p>	

**Annexe 14 : Politique développement durable de l'entreprise PRESTA en 2008**

Nous sommes des professionnels de l'environnement et de la maîtrise des risques engagés au service d'un développement économique durable.

Souhaitant être exemplaire dans les différents aspects du développement durable, l'----- s'est assigné 5 grands objectifs :

- 🕒 **Etre à l'écoute** de ses **clients** publics et privés et autres parties intéressées afin de **satisfaire** et **anticiper** leurs **besoins**
- 🕒 Gérer l'----- avec une **efficacité économique** qui permette d'en assurer le développement à long terme
- 🕒 Construire une **politique sociale** permettant à ses salariés de **développer** pleinement leurs **compétences** et leur **bien-être** pour le plus grand bénéfice de tous
- 🕒 Développer une implication dans la **vie citoyenne**
- 🕒 **Respecter** l'ensemble des **réglementations** et mettre en place des actions **exemplaires en** matière d'**environnement** et de **maîtrise des risques** et plus particulièrement sur les aspects **déplacements, énergie** et **sécurité**

En outre, l'----- s'engage à faire progresser de manière continue son organisation en communiquant à toutes les parties intéressées les objectifs et résultats obtenus.

Le Président

Le Directeur

**Annexe 15: Rapport d'analyse du logiciel ALCESTE concernant les entretiens réalisés avec les membres de la fonction environnement lors de l'étude de cas multi-sites**

## IMAGE

12 rue Thiers  
31400 Toulouse  
Tél : (33) 05 61 331 007  
Fax : (33) 05 61 331 043  
Web : [www.image.cict.fr](http://www.image.cict.fr)

## RAPPORT D'ANALYSE

### Informations générales

Nom du corpus	Etude_FE.txt
Nom du plan	Etude_FE.pl

### Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	15
Nombre d'occurrences de formes	42414
Nombre de formes distinctes	4241
Fréquence moyenne par forme	10
Nombre de hapax	2011

### Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	799
Nombre de mots étoilés	29
Nombre de mots supplémentaires	280
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	1035

## LISTE DES CATEGORIES "GRAMMATICALES"

### Catégorie "Grammaticale"

Catégorie "Grammaticale"	Indicateur
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire

Marqueurs d'une modalisation (mots outils)  
 Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)  
 Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)  
 Marqueurs d'une intensité (mots outils)  
 Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)  
 Marqueurs de la personne (mots outils)  
 Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)  
 Auxiliaires être et avoir (mots outils)  
 Formes non reconnues

Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Analyisée

## CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2				
	Classes	1	2	3	4	Poids
R C D H 1	1	107	1	5	3	116
	2	3	56	4	14	77
	3	0	1	108	22	131
	4	54	11	6	270	341
	Poids	164	69	123	309	541

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2				
	Classes	1	2	3	4	Poids
R C D H 1	1	345	-13	-18	-108	116
	2	-20	364	-10	-28	77
	3	-53	-16	442	-57	131
	4	-29	-38	-130	301	341
	Poids	164	69	123	309	----

## CLASSE N°1

### VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*entretien2	43	20	21.04
*FE	492	105	8.37
*VIN	97	29	7.63
*Directeur_QE	97	29	7.63
*Risk_Manager	36	11	2.82
*PNEU	63	17	2.33

## FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
111.39	32	eau+	eau(28) eaux(5)
109.34	27	consommat+ion	consommateur(1) consommation(18) consommations(13)
93.79	28	dechet+	dechet(1) dechets(37)
63.94	20	energ+16	energie(24) energies(1)
45.54	11	reduct<	reduction(10) reductions(1)
39.97	11	exemple+	exemple(8) exemples(3)
37.58	31	impact+	impact(19) impacts(22)
35.81	10	emission+	emission(1) emissions(12)
31.66	9	rejet+	rejets(13)
28.76	7	chim+16	chimique(2) chimiques(6)
28.76	7	tri+	tri(7)
27.24	9	ressource+	ressource(1) ressources(8)
24.92	11	produit+	produit(6) produits(10)
24.61	6	reduire.	reduire(5) reduise(1)
21.38	10	mesur+er	mesurait(2) mesure(5) mesurent(1) mesurer(2) mesures(1)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
584	54	de la sensibilité des <b>ressources</b> naturelles en <b>terme</b> de réserves et de <b>cout</b> . ces éléments <b>donnent</b> une <b>note</b> globale. une analyse <b>milieu</b> par <b>milieu</b> pour connaître les <b>impacts</b> de nos <b>activités</b> , en <b>prenant</b> en <b>compte</b> le <b>potentiel</b> de <b>danger</b> de l' <b>activité</b> , la <b>quantité</b> , les <b>moyens</b> de <b>mesure</b> , <b>maîtrise</b> , suivi, <b>prévention</b> <b>réduction</b> , maintenance.
760	45	donc ça va être plus important qu'un autre <b>impact</b> qui va se <b>produire seulement</b> une fois dans l' <b>année</b> . le <b>critère</b> de niveau de <b>maîtrise</b> . si je reprends l' <b>exemple</b> du <b>déversement accidentel</b> de <b>produits chimiques</b> , il y aura un <b>impact potentiel</b> de <b>pollution</b> du <b>sol</b> par-contre, si les <b>produits chimiques</b> sont déjà <b>gérés</b> correctement, qu'il y a un local <b>adapté</b> et une gestion des stocks,
758	42	nous par-exemple, les <b>critères</b> qu'on a <b>pris</b> sont: le <b>critère</b> de <b>gravité</b> <b>potentiel</b> de l' <b>impact</b> . par-exemple, pour un <b>déversement accidentel</b> de <b>produits chimiques</b> , ce <b>déversement</b> n'aura pas la même <b>gravité</b> si le <b>produit</b> est <b>stocké</b> sur le <b>sol</b> ou si le <b>produit</b> est <b>stocké</b> dans un bac de rétention dans un local <b>adapté</b> , etc.
817	33	nous poursuivons nos <b>plans</b> d'amélioration avec des <b>objectifs</b> à <b>atteindre</b> en matière de substitution par des éco-produits, de <b>transport</b> rail_route, de <b>réduction</b> de <b>dechets</b> , d' <b>énergie</b> et de <b>consommation</b> d'eau.
552	33	pour vous <b>citez</b> quelques <b>exemples</b> de ces données environnementales, on y <b>trouve</b>

- des **rejets** sur certains **produits** plus ou moins **polluants**, des **consommations** d' **eau**, des **consommations électriques**, etc.
- 721 **30** donc on a **creé** un **indicateur unique** au niveau du groupe a l' image du taux de fréquence des accidents dans-le-domaine-de la sécurité. donc notre **indicateur** est **composé**: d' un **axe consommateur** de **ressources** avec deux branches, **eau** et **énergie**; d' un second **axe** concernant les **émissions** dans l' **air**, **réduction** des solvants COV, **gaz** a **effets** de serre CO2;
- 1034 **29** le SME nous a **permis** de **mesurer** nos **resultats: diminution** par deux de nos **consommations** d' **eau**; 100%de **viticulture** raisonnée; 98%de conformité réglementaire; 98%de **valorisation** des **dechets**, on est parti de 0%en 2001;
- 583 **29** le système de **cotation, défini** en interne, permet de **déterminer** les **activités** qui ont les **impacts** les plus importants sur l' environnement. ce système comprend: une **cotation** des entrants, **eau, gaz** naturel, fuel, **électricité**, MP, peinture, solvant, en fonction de la **maitrise, est\_ce** qu' on avait des **moyens** de **mesure** ou pas, de suivi, de **prévention** et **réduction**, de maintenance,
- 633 **28** qui comporte des **indicateurs** de **consommation** de **ressources**, d' **émissions** de CO2, d' **émissions** de COV et de générations de **dechets**, et on a un **objectif** de le **réduire** de 30 a l' horizon 2013.
- 280 **28** le SME nous permet de mieux **gerer** la réglementation environnementale, de **diminuer** d' **année en année** nos **impacts** sur l' environnement, **ex.** les **rejets** dans les **eaux usées**, et d' avoir des **filieres** de destruction moins **couteuses** pour les **dechets** lors-de nos réunions, revues de direction, nous faisons le point sur les **objectifs** de l' **année** et les **realisations** obtenues.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
<b>16</b>	consommat+ion eau+
<b>14</b>	on a
<b>10</b>	en terme+
<b>7</b>	qui sont
<b>7</b>	impact+ environnemental+
<b>7</b>	produit+ chim+16
<b>6</b>	qu+ on
<b>6</b>	cette année+
<b>6</b>	si on
<b>6</b>	impact+ sur environnement
<b>5</b>	ce ne est pas
<b>5</b>	et puis
<b>5</b>	donc on a
<b>5</b>	donc ca
<b>5</b>	plus import+ant

## CLASSE N°2

### VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
<b>*Directeur_SQHE</b>	19	11	<b>47.97</b>
<b>*Risk_Manager</b>	36	15	<b>40.76</b>
<b>*PNEU</b>	63	15	<b>13.92</b>
<b>*Responsable_SMI_B</b>	49	12	<b>11.61</b>
<b>*fe</b>	49	12	<b>11.61</b>

*aero	49	12	<b>11.61</b>
*GPM	53	11	<b>6.85</b>
*GIE	64	11	<b>3.66</b>
*Responsable_QEMR	44	8	<b>3.16</b>

## FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>88.24</b>	10	<b>trimestri+el</b>	trimestriel(2) trimestrielle(2) trimestriellement(3) trimestrielles(4)
<b>82.69</b>	13	<b>reunion+</b>	reunion(2) reunions(16)
<b>63.63</b>	12	<b>informat+ion</b>	information(4) informations(11)
<b>61.80</b>	9	<b>mensu+el</b>	mensuel(2) mensuelle(1) mensuellement(3) mensuelles(3)
<b>57.78</b>	10	<b>annu+el</b>	annuel(5) annuelle(4) annuellement(1) annuels(1) consolidation(4) consolider(3)
<b>52.55</b>	6	<b>consolid+er</b>	bilan(6) bilans(1)
<b>52.55</b>	6	<b>bilan+</b>	reporting(9)
<b>44.84</b>	7	<b>reporting</b>	participe(5)
<b>43.71</b>	5	<b>participe+</b>	presente(3)
<b>43.40</b>	6	<b>pres+ent</b>	resents(3)
<b>36.57</b>	6	<b>trimestre+</b>	trimestre(3) trimestres(3)
<b>34.90</b>	4	<b>comite_de_directio</b>	
<b>30.71</b>	8	<b>direction_generale</b>	direction_generale(8)
<b>28.51</b>	5	<b>tableau_de_bord</b>	tableau_de_bord(8)
<b>27.15</b>	7	<b>remont+er</b>	remonte(1) remontee(1) remontees(1) remontent(1) remonter(2) remontes(1)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
681	<b>56</b>	moi, je ne <b>participe</b> pas <b>systematiquement</b> a ces <b>reunions</b> , il m' est deja <b>arrive</b> d' <b>intervenir</b> au <b>cours</b> de ces <b>reunions</b> , au <b>titre</b> de responsable <b>developpement durable</b> , pour leur indiquer ou on en etait.
625	<b>49</b>	et puis, troisiemement, c'-est d' <b>organiser</b> les <b>reporting</b> , que ce soit dans le <b>rapport annuel</b> , a-travers les <b>informations</b> qu' on publie au <b>titre</b> de la loi NRE, ou le <b>rapport</b> de <b>developpement durable</b> ;
551	<b>42</b>	donc la <b>direction_generale</b> du <b>groupe</b> a l' <b>information</b> . donc je ne <b>participe</b> a ces <b>reunions</b> , mais j' <b>envoie effectivement</b> des elements. par-exemple, recemment, plusieurs personnes, qui <b>dependent</b> de moi ou qui animees par moi, ont <b>rentre</b> des <b>donnees</b> dans notre logiciel de <b>reporting</b> , on a un logiciel de <b>reporting</b> assez important, que des gens de notre <b>grand siege social</b> nous demandaient.

- 533 42 qui donnent lieu a un **rapport developpement durable** pour l' **ensemble** du **groupe**. ca **depend** de differentes choses. on a du **reporting trimestriel**, un **bilan** ou une auto\_ **evaluation** environnementale locale qui se **fait** tous les **trimestres**, que je compile pour l' **ensemble** de nos sites industriels.
- 904 37 alors, avec la **direction\_generale**, on a une **revue\_de\_direction** qui est **annuelle**. c'-est une **reunion specifique** a l' environnement, meme si nos **directeurs** sont tres pris, ils **arrivent** a se liberer une **fois** par an.
- 652 34 la **consolidation trimestrielle** est **faite** aussi par le service environnement. A mon niveau, j' ai a faire la **consolidation** de l' **ensemble** de la demarche. je le fais, en **fait**, pour un **reporting annuel** puisqu' on **fait** le **reporting** global de la demarche **developpement durable** lors-du **rapport annuel** dans les pages NRE, comme je vous l' indiquais, et puis dans le **rapport** de **developpement durable** egalement.
- 73 31 c'-est un **bilan** qui est **fait** sur le **trimestre**. et en **parallele**, si vraiment il faut prendre des **decisions** collegiales, qui soient plus ciblees sur des **sujets**, pour lesquelles, il faut avoir une reactivite plus **grande**, il-y-a une **instance** hebdomadaire,
- 71 31 donc, la **revue annuelle** n' etant pas **suffisante**, nous passons aux **revues trimestrielles**, et les **decisions strategiques**, sauf s' il-y-a une reactivite **necessaire obligatoire**, bien evidemment a ce **moment** la,
- 541 29 la, aussi, les **incidents** sont **classes** en niveau\_1\_2\_et\_3. les **incidents** de niveau 1 doivent faire l' objet d' un **reporting** dans les 24 **heures** au niveau du **groupe** et bien **entendu** au niveau de mon DG.
- 391 29 et ca c'-est **fait** une **fois** par **trimestre**, plus une **revue\_de\_direction annuelle**. c'-est **difficile** de **diffrencier** l' environnement; aujourd'-hui, on ne **parle** que de maitrise de risques sur les sites. maintenant le systeme est en-place.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
9	qui est
9	on a
6	nous avons
6	et puis
5	a ces reunion+
5	fois par
5	developpement+ dura+ble
4	je ne
4	revue+ direct+ion
4	niveau+ groupe+
3	qu+ on
3	qu+ je
3	qui sont
3	qui a
3	on pouvoir.



**CLASSE N°3****VARIABLES DE LA CLASSE N°3**

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Charge_env	72	30	<b>24.49</b>
*AERO	72	30	<b>24.49</b>
*CNE	16	10	<b>18.67</b>
*CHIMISO	16	10	<b>18.67</b>
*ROUT	7	4	<b>6.14</b>
*Directeur_tech_DD	7	4	<b>6.14</b>

**FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3**

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>86.98</b>	38	<b>direct+ion</b>	direction(49) directions(5)
<b>61.85</b>	15	<b>rattach+er</b>	rattache(9) rattachee(4) rattaches(2)
<b>55.09</b>	19	<b>service+</b>	service(14) services(10)
<b>53.78</b>	57	<b>environnement</b>	environnement(73)
<b>47.96</b>	26	<b>qualite+</b>	qualite(31)
<b>46.80</b>	15	<b>unite+</b>	unite(10) unites(9)
<b>45.02</b>	11	<b>mission+</b>	mission(7) missions(5)
<b>41.49</b>	18	<b>operat&lt;</b>	opérateurs(1) opérationnel(1) opérationnelle(5) opérationnelles(7) opérationnels
<b>40.85</b>	10	<b>hierarch+16</b>	hiérarchie(2) hiérarchique(4) hiérarchiquement(4) hiérarchiques(2)
<b>40.03</b>	23	<b>responsa&lt;</b>	responsabilisation(1) responsabilité(7) responsabilités(2) responsable(17) res
<b>36.69</b>	9	<b>fonctionn+el</b>	fonctionnelle(2) fonctionnellement(2) fonctionnelles(3) fonctionnels(2)
<b>35.37</b>	10	<b>correspondant+</b>	correspondant(3) correspondants(9)
<b>34.29</b>	20	<b>securite+</b>	securite(25)
<b>32.56</b>	8	<b>coordinat+</b>	coordinateur(7) coordination(3)
<b>31.28</b>	9	<b>sein+</b>	sein(9)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Elémentaire
737	36	moi, je suis <b>chargee</b> de l' <b>environnement</b> et de la <b>securite</b> et mon collegue de la <b>qualite</b> . mais dans six mois, il n y aura plus-de <b>responsable</b> QSE, on ne sera plus que deux <b>directement rattaches</b> a la <b>direction</b> et <b>charges</b> d' <b>animer</b> le SM de l' entreprise.
297	36	par-exemple, pour l' <b>usine</b> de [REDACTED] il <b>existe</b> 15 <b>specialistes</b> , des <b>ingenieurs</b> en <b>environnement</b> . concernant les <b>personnes impliquees</b> dans la <b>mise</b> en-place du SME: ce sont les <b>gestionnaires</b> qui s' <b>occupent</b> des <b>anomalies</b> , ils ont un systeme de <b>gestion</b> des anomalies.
6	36	enfin, au <b>niveau</b> de la <b>direction</b> , le directeur s' <b>appuie</b> sur deux <b>unites fonctionnelles</b> qui sont: l' unite_[REDACTED]T qui s' <b>occupe</b> des <b>affaires techniques</b> , et l' unite_[REDACTED]X, a-laquelle j' <b>appartiens</b> , qui est la <b>direction</b> des <b>operations</b> aeriennes.
88	32	je suis au <b>sein</b> de la <b>direction</b> de l' <b>environnement</b> et des relations <b>territoriales</b> ; je suis <b>rattache</b> au <b>service management</b> de l' <b>environnement</b> . et je suis en <b>charge</b> , entre autre, de la <b>coordination</b> des systemes de <b>management</b> de l' <b>environnement</b> des trois <b>aeroports</b> principaux, [REDACTED]
693	28	oui, une <b>direction environnement</b> groupe [REDACTED]. moi, j'ai une <b>responsabilite hierarchique</b> sur les 12 <b>personnes</b> de mon <b>equipe</b> et avec le <b>reseau</b> , c'-est une <b>responsabilite fonctionnelle</b> ou transverse, car ils sont <b>rattaches hierarchiquement</b> au directeur usine.
571	28	<b>service</b> QSE, en parallele de tous les <b>services</b> en etant <b>rattache</b> au directeur, il-y-a une <b>direction</b> QSE au <b>niveau national</b> , ou on retrouve le <b>coordonateur environnement</b> , le <b>coordonateur qualite</b> , le <b>coordonateur</b> securite.
298	28	ils surveillent la non_conformite, situations anormales, incidents <b>securite</b> , <b>environnement</b> , <b>qualite</b> . en-general les <b>gestionnaires</b> sont les <b>chefs</b> de <b>service</b> . les <b>specialistes</b> interviennent pour regler les <b>anomalies</b> une fois qu' elles sont decouvertes par les <b>gestionnaires</b> . les <b>correspondants environnement</b> sont souvent les contremaitres des <b>services</b> de fabrication.
207	28	l' <b>animateur environnement</b> est aussi <b>responsable</b> de l' <b>animation</b> des <b>ateliers</b> dans les <b>magasins</b> , par-exemple, les <b>magasins proposent</b> aux enfants pendant une demi_heure des <b>ateliers</b> pedagogiques et ludiques sur l' <b>environnement</b> , les sciences,
286	27	oui, il <b>existe</b> une <b>direction</b> HSE a <b>bruxelles</b> . cette <b>direction</b> est <b>rattachee</b> a direction_generale. dans la <b>direction</b> HSE, il-y-a deux <b>services</b> : un <b>service environnement</b> et un <b>service</b> securite.
95	27	je suis au <b>sein</b> d' une <b>direction transversale</b> , la <b>direction</b> de l' <b>environnement</b> , pour les 3 <b>aeroports</b> . sur chacun des 3 <b>aeroports</b> , on a une <b>direction</b> de <b>coordination</b> de l' <b>aeroport</b> , la <b>direction</b> de l' <b>environnement</b> est en <b>appui</b> , en accompagnement, de la <b>direction</b> de l' aeroport.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
24	on a
18	je suis
11	qui est
10	unite+ operat<
8	direct+ion environnement
7	qui sont
7	polit+16 environnemental+

7	maitris+er risque+
7	mise+ en-place
6	ce sont
6	je ai
6	rattach+er a
5	en fait
5	en terme+
5	certain nombre+

## CLASSE N°4

### VARIABLES DE LA CLASSE N°4

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*entretien1	54	37	<b>8.31</b>
*PRESTA	66	43	<b>6.99</b>
*Animatrice_SME	66	43	<b>6.99</b>
*VIN	97	56	<b>2.89</b>
*Directeur_QE	97	56	<b>2.89</b>

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°4

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>52.98</b>	62	<b>certifi+er</b>	certification(56) certifications(2) certifie(8) certifiee(2) certifiees(3)
<b>43.42</b>	60	<b>audit&lt;</b>	c audit(18) auditer(7) auditeur(6) auditeurs(12) auditrice(2) audits(53)
<b>21.32</b>	30	<b>norme+</b>	norme(35) normes(2)
<b>18.67</b>	53	<b>mettre.</b>	met(11) mettent(2) mettez(1) mettons(1) mettre(33) mis(15)
<b>15.56</b>	37	<b>interne+</b>	interne(26) internes(16)
<b>14.20</b>	21	<b>premier+</b>	premier(8) premiere(10) premieres(2) premiers(2)
<b>13.16</b>	22	<b>etape+</b>	etape(12) etapes(16)
<b>12.32</b>	12	<b>obligation+</b>	obligation(11) obligations(6)
<b>11.22</b>	20	<b>realis+er</b>	realisait(1) realise(14) realisee(1) realisees(1) realiser(3) realises(1)

10.60	13	control+er	re controle(8) controler(1) controles(4)
10.23	10	question+	question(13) questions(1)
9.70	22	analyse+	analyse(18) analyses(6)
9.58	12	engagement+	engagement(7) engagements(7)
9.49	20	reglementaire+	reglementaire(17) reglementairement(1) reglementaires(6)
9.27	16	fixe+	fixe(12) fixes(5)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°4

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Elémentaire
898	29	des <b>choses</b> qui nous avaient echappe, par les <b>audits internes</b> . bon, les <b>audits internes</b> , c'-est <b>vraiment</b> le moyen qui nous <b>permet</b> de <b>voir</b> si ce-que on a dit et si ce-que on a <b>ecrit</b> etaient <b>mis</b> en-place et <b>realise</b> sur le terrain.
773	25	ce-que <b>demande</b> la <b>norme</b> , c'-est s' <b>ameliorer</b> en permanence. enfin, qu' on a <b>mis</b> en-place toutes ces <b>etapes</b> , la on peut <b>demander</b> la <b>certification</b> . <b>etape</b> 5: la <b>certification</b> avant de nous <b>delivrer</b> le <b>certificat</b> , un <b>auditeur vient verifier</b> si toutes les <b>etapes</b> de la <b>norme</b> ont ete respectees.
823	22	ca nous <b>permet</b> d' avoir une exhaustivite de toute l' <b>evolution</b> de la <b>reglementation</b> . mais c'-est un <b>outil</b> qui <b>va</b> bien au_dela de la <b>veille reglementaire</b> , puisqu' il nous <b>permet</b> de <b>realiser</b> la <b>veille</b> , de <b>mettre</b> a <b>jour</b> , si vous voulez, les <b>nouveaux textes</b> , et ensuite de developper cette <b>question</b> la sur nos sites.
769	22	tout ca c'-est un <b>systeme</b> de boucle qui <b>permet</b> aux <b>gens</b> de <b>faire</b> remonter des <b>choses</b> et de s' <b>ameliorer</b> en permanence dans le temps sans <b>attendre</b> les <b>audits</b> de certifications.
236	19	sinon, il ne faut pas <b>perdre</b> de <b>vue</b> une <b>chose essentielle</b> : c'-est que si a-force de <b>controle</b> , de <b>non_conformite</b> , de paperasse, de <b>documentation</b> vous degoutez tout le monde de <b>faire</b> quoi que ce soit, ca <b>va</b> etre <b>completement</b> contre_productif, vous <b>allez</b> avoir des equipes qui sont anti,
122	19	et si on se <b>faisait vraiment certifier</b> , qu' est-ce-que il fallait <b>mettre</b> en <b>oeuvre</b> au-point de <b>vue reglementaire</b> . c' etait les <b>premieres demarches</b> et puis apres, c' etait la mise en-place des <b>procedures</b> et tout ce-qui a suivi a la certification.
622	17	on ne <b>va</b> pas le <b>changer</b> tous les <b>ans</b> . sinon, on n' a plus cette <b>vision</b> , on ne peut pas <b>faire</b> de comparaison.
237	17	et qui <b>vont</b> lutter de toutes leurs forces pour-que il ne se <b>passse</b> rien et ca je-pense qu' il faut s' en <b>mefier</b> comme de la peste, c'-est le pire ennemi d' un <b>systeme</b> normatif.
710	16	apres la <b>certification</b> , rien n' a <b>change</b> . ce-qui a <b>change</b> pour nous, c'-est le fait d' avoir <b>mis</b> en-place un SME, pas de l' avoir fait <b>certifie</b> ; car avec nos <b>audits internes</b> on sait que le <b>systeme</b> est robuste.
366	16	le <b>premier audit</b> , c'-est un <b>audit</b> de <b>conformite</b> par-rapport a la <b>norme</b> , et apres ce sont des <b>audits d' amelioration continue</b> . et il ne suffit pas de <b>repondre</b> a la <b>norme</b> , il faut en <b>faire</b> plus. cette decision a ete <b>prise</b> par la GIE, <b>[REDACTED]</b> , ou la <b>[REDACTED]</b> , c'-est la meme <b>chose</b> , en collaboration avec le chef de centrale, le directeur du site.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°4

Fréquences	Segments Répétés
36	on a
20	audit< interne+
18	on fait
18	nous avons
18	mettre. en-place
14	qui est
14	on est
14	en fait
14	en interne+
14	il falloir.
13	a ete
12	en terme+
12	ce etait
12	dans cadre+
11	on pouvoir.

**Annexe 16 : Rapport d'analyse d'ALCESTE concernant les entretiens réalisés avec les dirigeants lors de l'étude de cas multi-sites**

## IMAGE

12 rue Thiers  
31400 Toulouse  
Tél : (33) 05 61 331 007  
Fax : (33) 05 61 331 043  
Web : [www.image.cict.fr](http://www.image.cict.fr)

## RAPPORT D'ANALYSE

### Informations générales

Nom du corpus	Etude_Dir.txt
Nom du plan	Etude_Di.pl

### Analyse du vocabulaire

Nombre d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	16
Nombre d'occurrences de formes	33734
Nombre de formes distinctes	3698
Fréquence moyenne par forme	9
Nombre de hapax	1799

### Après la lemmatisation

Nombre de formes réduites	662
Nombre de mots étoilés	21
Nombre de mots supplémentaires	258
Nombre d'unités de contexte élémentaire (u.c.e.)	792

## LISTE DES CATEGORIES "GRAMMATICALES"

### Catégorie "Grammaticale"

Catégorie "Grammaticale"	Indicateur
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire

Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)  
 Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)  
 Marqueurs d'une intensité (mots outils)  
 Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)  
 Marqueurs de la personne (mots outils)  
 Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)  
 Auxiliaires être et avoir (mots outils)  
 Formes non reconnues

Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Supplémentaire  
 Analysée

## CROISEMENT

Tableau croisant les deux partitions

		R C D H 2					
		1	2	3	4	5	Poids
R C D H 1	Classes						
	1	79	0	8	35	0	122
	2	0	50	14	5	29	98
	3	3	4	197	12	20	236
	4	2	0	8	132	0	142
	5	0	6	8	5	44	63
	Poids	84	60	235	189	93	502

Tableau des khi2 (signés)

		R C D H 2					
		1	2	3	4	5	Poids
R C D H 1	Classes						
	1	365	-14	-54	0	-24	122
	2	-16	245	-22	-31	22	98
	3	-43	-24	367	-99	-9	236
	4	-20	-18	-70	366	-29	142
	5	-10	0	-15	-14	179	63
	Poids	84	60	235	189	93	----

## CLASSE N°1

### VARIABLES DE LA CLASSE N°1

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*ROUT	130	59	116.28
*Directeur_usine	95	41	66.44
*DOP	323	71	26.64
*Directeur_aeropA	29	10	8.16
*AERO	29	10	8.16

## FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°1

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
92.50	31	<b>produit+</b>	produit(8) produits(35)
87.22	17	<b>peinture+</b>	peinture(15) peintures(7)
69.82	16	<b>eau+</b>	eau(18) eaux(3)
60.22	11	<b>marquer</b>	marquage(14)
60.22	11	<b>coquille+</b>	coquille(2) coquilles(12)
47.93	10	<b>huitre+</b>	huitre(2) huitres(10)
47.75	11	<b>route+</b>	route(10) routes(2)
42.43	9	<b>routier+</b>	routier(5) routiere(4) routieres(1) routiers(1)
32.52	6	<b>calcaire</b>	calcaire(8)
32.52	6	<b>enduit+</b>	enduit(3) enduits(4)
27.04	5	<b>pollution+</b>	pollution(4) pollutions(1)
27.04	5	<b>blan+14</b>	blanc(1) blanche(2) blanches(1) blancs(1)
26.22	6	<b>applica&lt;</b>	applicateur(1) applicateurs(2) application(3)
21.59	4	<b>utilisat+ion</b>	utilisateur(1) utilisation(3) utilisations(1)
21.53	6	<b>servir.</b>	sert(3) servait(1) servent(3)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°1

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
727	79	C est <b>vrai</b> qu'il y-a eu tout un tapage dans les <b>medias</b> a une <b>epoque</b> sur les <b>ethers</b> de <b>glycol</b> , donc il a fallu qu'on <b>prouve</b> noir sur <b>blanc</b> , qu'il n'y avait pas d' <b>ethers</b> de <b>glycol</b> dans nos <b>produits</b> de <b>marquage</b> a l' <b>eau</b> , et que s'il y en avait,
703	69	et qu'est-ce-que c'est les <b>coquilles</b> d' <b>huitre</b> ? C'est du <b>calcaire!</b> et il lui a demandé s'il pouvait broyer ces <b>coquilles</b> d' <b>huitres suffisamment fines</b> pour qu'ils puissent les <b>mettre</b> dans les <b>produits</b> de marquage.
726	59	C est <b>vrai</b> qu'on a été confronté à des attaques un peu malhonnêtes des confrères ou certains qui disaient: oui, la <b>peinture</b> a l' <b>eau</b> , c'est <b>dangereux</b> , c'est pire que la <b>peinture</b> solvant, il y-a des <b>ethers</b> de glycol.
710	59	C est <b>vrai</b> que les <b>clients</b> du MORBIHAN, quand je dis <b>clients</b> , c'est ceux qui nous commandent de la <b>peinture</b> pour la <b>mettre</b> sur la <b>route</b> , ils sont très intéressés parce-que c'est des <b>coquilles</b> du MORBIHAN, alors eux ils veulent du <b>produit</b> dans lequel,
586	49	donc depuis quinze ans, maintenant, [REDACTED] s'est <b>lance</b> dans des <b>peintures</b> a l' <b>eau</b> qui ne sont pas <b>dangereuses</b> pour l' <b>applicateur</b> , les ouvriers, et qui ne <b>rejette</b> pas pratiquement de COV.



- 407 49 bon, par-exemple, on **met** en-place une **technologie** avec TOTAL, ou on **met** des bruleurs qui marchent a l' **oxygene**, et non pas a l' **air**, donc, un, on ne **fabrique** pas de NOX, dans la **combustion** on ne **fabrique** plus que du CO2 et ce CO2, qui est pur finalement,
- 544 47 parce-que [REDACTED] avait eu un accident industriel, c' est\_a\_dire une **pollution**, et a l' **epoque**, ca coutait tres cher et du coup la **societe** s est **completement** orientee vers la production de **produits** qui **apportaient** une **vraie** valeur ajoutee environnementale, c est ainsi qu on a ete les premiers a **developper** des **peintures routieres** a l eau.
- 704 44 C est ainsi qu il a eu l' idee de recycler les **coquilles** d **huitres** et de les **utiliser** a-la-place du **calcaire** du groupe [REDACTED] dans les **produits** de **marquage** pour les routes.
- 737 43 diminuer, par-exemple, les **quantites** d **eaux utilisees** au niveau du **process**; bien sur **reduire** au **maximum** les **utilisations** d energie, etc. alors, nous avons **mis** en-place differents indicateurs au niveau des ateliers de production **notamment**, bien sur au niveau de l elaboration des **vins**, donc au niveau de la cuverie.
- 540 42 on **fabrique** des **produits** chimiques, des **produits** de **marquage routier** qui sont des **produits** chimiques; donc nous avons des usines de **fabrication** de **peinture routiere** et de **produits** de **marquage** routier.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°1

Fréquences	Segments Répétés
13	et puis
12	c est
11	coquille+ d huitre+
10	produit+ marqu+er
9	on a
9	peinture+ a l eau+
8	qui est
7	sur route+
6	C est
6	c etait
5	qui sont
4	qu+ ils
4	on ne
4	on fait
4	il y avait

## CLASSE N°2

### VARIABLES DE LA CLASSE N°2

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*Directeur_aeropA	29	9	15.24
*AERO	29	9	15.24
*Directeur_mag_adj	21	7	13.35
*VIN	31	8	9.25
*PDG	14	4	5.56
*Directeur_site	82	14	5.53

*Directeur_vignes	17	4	<b>3.61</b>
*DOP	323	38	<b>3.29</b>
*CHIMISO	43	7	<b>2.09</b>

## FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°2

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>148.80</b>	18	<b>informat+ion</b>	informatifs(1) information(3) informations(19)
<b>82.94</b>	11	<b>mensuel</b>	mensuel(8) mensuellement(2) mensuelles(1)
<b>64.15</b>	18	<b>mois</b>	mois(26)
<b>63.66</b>	8	<b>reporting</b>	reporting(8)
<b>58.80</b>	11	<b>frequent</b>	frequemment(2) frequence(6) frequent(2) frequentes(1)
<b>54.47</b>	11	<b>financier+</b>	financier(5) financiere(2) financierement(1) financieres(5) financiers(1)
<b>47.12</b>	11	<b>jour+</b>	jour(4) jours(11)
<b>37.24</b>	10	<b>important</b>	importance(3) importances(1) important(3) importante(2) importantes(1)
<b>35.75</b>	8	<b>remont+er</b>	impor remonte(2) remontee(2) remontent(1) remonter(1) remontes(1) remontons(1)
<b>32.67</b>	24	<b>environnemental+</b>	environnemental(11) environnementale(2) environnementales(12) environnem
<b>29.91</b>	5	<b>tableau_de_bord</b>	tableau_de_bord(7)
<b>29.54</b>	8	<b>bilan+</b>	bilan(7) bilans(2)
<b>27.63</b>	4	<b>donnee+</b>	donnees(4)
<b>21.98</b>	6	<b>trimestri+el</b>	trimestriel(4) trimestrielles(2)
<b>21.77</b>	4	<b>extremement</b>	extremement(4)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°2

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
345	<b>42</b>	je m <b>interesse</b> aux <b>donnees financieres</b> tous les <b>mois</b> . mais les <b>sujets</b> sont <b>extremement tournes</b> vers la <b>maitrise</b> des risques et l environnement. je n ai pas de <b>comite</b> specifique sur le <b>financier</b> , par-contre, il-y-a un <b>comite</b> specifique pour les <b>aspects maitrise</b> des risques, <b>qualite</b> et environnement,
48	<b>42</b>	pour moi, tous les <b>domaines environnemental, social</b> ou <b>financier</b> sont de grandes <b>importances</b> . donc je suis de pres l ensemble des <b>informations relatives</b>

- a ces **aspects** la. donc, il-y-a des choses qu'on ne peut pas mesurer facilement tous les **jours** ou qu'il n'est pas **pertinent** de mesurer tous les **jours**, parce qu'il-y-a des aléas climatiques, saisonniers, etc.
- 570 **41** nous, c'est tous les six **mois**, ça suffit largement. nos activités industrielles font un **reporting** tous les **mois**. non, les **informations financières** ont une **fréquence** beaucoup plus **importante** que les **revues environnementales**, malheureusement pour l'instant.
- 758 **40** ensuite, il-y-a des **comités de direction** ou tous les **mois**, les deux **mois** sont **abordés** les **sujets environnementaux** ou quelques **sujets environnementaux** bien **particuliers**; et là c'est à chaque **direction** de mettre à l'ordre du **jour** les **sujets environnementaux** qui la concernent.
- 58 **40** et par-contre, il-y-a des choses sur lesquels il n'y a pas besoin de **reporting extrêmement fréquent**, mais ça n'**empêche** pas que sur **demande** ou sur événement **particulier**, la **direction** s'y **intéresse** ou **demande** des éléments.
- 568 **38** la **remontée** nationale se fait deux fois par an. et nous **étudions** le **tableau de bord environnemental** au-travers de ces **revues de direction ISO\_14001**. il-y-a un **reporting mensuel** mais qui est plutôt qualitatif. disons que, moi j'ai une philosophie là-dessus, c'est que tout doit passer par les **systèmes** de management.
- 56 **33** oui, la **direction** nous **demande** des **informations**, et on lui en donne aussi même si elle ne nous en **demande** pas. il-y-a une **remontée** qui se fait, il-y-a certaines **informations** à caractère **mensuel** et d'autres **informations, éventuellement**, moins **fréquentes** aussi.
- 782 **31** dans les **éléments** de rémunérations, on a toute une panoplie, là encore de manière transversale, d'**indices** que l'on suit quantitatifs, dans ce **domaine** là. ça **depend** du rythme de chacun. les **comités d'innovation**, c'est tous les **mois**; un certain nombre de **bilans** sont annuels.
- 347 **29** après tous les **mois**, il-y-a des **remontes** d'**informations financières**. L'**implication** de la **direction** pays est continue. il n'y a pas **vraiment** de **fréquence**. cette **implication** est aussi en fonction de l'actualité, la **direction** pays **regardera** beaucoup plus près les **informations environnementales** s'il-y-a un accident que si tout va bien.
- 756 **27** notamment des-que nous mettons en place un projet ou des-que nous rentrons dans la conception d'un projet. non, elle ne nous **demande** pas des **informations** tous les **jours**; c'est plutôt **mensuel**, et ça se passe soit pendant les **comités de direction** ou lors-des **revues** environnementales.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°2

Fréquences	Segments Répétés
<b>11</b>	tous mois
<b>11</b>	c est
<b>10</b>	tous jour+
<b>6</b>	on a
<b>6</b>	informat+ion environnemental+
<b>5</b>	C est
<b>4</b>	qui est fait
<b>4</b>	on fait
<b>4</b>	revue+ direct+ion
<b>3</b>	qui est
<b>3</b>	se fait
<b>3</b>	et qui
<b>3</b>	donc il-y-a<
<b>3</b>	l'entreprise+
<b>3</b>	j ai

**CLASSE N°3****VARIABLES DE LA CLASSE N°3**

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*CHMISEP	48	31	<b>14.29</b>
*GIE	65	38	<b>11.57</b>
*PRESTA	32	21	<b>9.98</b>
*Directeur	32	21	<b>9.98</b>
*PNEU	21	15	<b>9.52</b>
*Directeur_region	72	39	<b>7.85</b>
*DOP	323	141	<b>7.39</b>
*Directeur_site	82	42	<b>5.90</b>
*PDG	14	9	<b>3.79</b>
*Directeur_mag_adj	21	12	<b>2.95</b>
*VIN	31	16	<b>2.12</b>

**FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°3**

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>32.50</b>	32	<b>responsa&lt;</b>	responsabilites(2) responsable(28) responsables(11)
<b>25.51</b>	57	<b>environnement</b>	environnement(66)
<b>24.62</b>	21	<b>dura+ble</b>	durable(21)
<b>22.30</b>	14	<b>reseau+</b>	reseau(11) reseaux(4)
<b>22.10</b>	21	<b>developpement+</b>	developpement(21)
<b>20.86</b>	33	<b>niveau+</b>	niveau(38) niveaux(4)
<b>19.03</b>	12	<b>etablissement+</b>	etablissement(10) etablisements(5)
<b>19.01</b>	19	<b>directeur+</b>	directeur(21) directeurs(6)
<b>18.33</b>	20	<b>grand+</b>	grand(4) grande(3) grandes(5) grands(11)
<b>17.71</b>	15	<b>genera+l</b>	general(3) generale(8) generales(2) generaux(2)
<b>17.41</b>	11	<b>organisat+ion</b>	organisation(11) organisations(2)
<b>17.41</b>	11	<b>chef+</b>	chef(9) chefs(6)
<b>16.83</b>	31	<b>groupe+</b>	groupe(42) groupes(3)
<b>15.55</b>	22	<b>partie+</b>	partie(25) parties(3)
<b>14.19</b>	9	<b>loca+l</b>	local(5) locale(1) localement(1) locales(2) locaux(1)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°3

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
176	26	et qui <b>participe</b> au <b>comite_de_direction</b> ? C est tous les <b>chefs</b> de <b>services</b> . on se fait aussi une <b>reunion</b> , ce qu on <b>appelle</b> une <b>reunion reseau_vert</b> , deux <b>fois</b> par an, on <b>reunit</b> en fait l <b>ensemble</b> des <b>personnes</b> , dans tous nos <b>etablissements</b> , on a des <b>reseaux</b> verts.
202	23	donc le <b>role</b> du <b>chef</b> d <b>etablissement</b> est <b>majeur</b> . on/ fait <b>partie</b> certes d un <b>groupe</b> qui a une <b>politique generale</b> sur la maitrise/ des <b>risques industriels</b> , mais au <b>niveau local</b> chaque <b>equipe</b> a sa <b>propre/ politique</b> environnementale et des <b>contraintes</b> differentes.
257	22	j etais moi_meme <b>patron</b> d un <b>grand business</b> au plan mondial avant ma <b>fonction</b> actuelle; et donc chacun etant <b>responsable</b> des <b>operations</b> y-compris dans les <b>usines</b> des <b>différents</b> pays.
792	21	les <b>personnes</b> qui <b>participent</b> aux <b>différents</b> comites, il-y-a toujours le <b>responsable, directeur</b> , du <b>developpement durable</b> chez nous, ses collaborateurs qui s <b>occupent</b> de l <b>environnement</b> , et puis un certain nombre de <b>membres</b> du comite_de_direction.
767	21	on <b>fonctionne</b> avec des comites de <b>pilotage</b> et des comites <b>strategiques</b> , avec des <b>reunions</b> de direction, et bien avec des <b>membres</b> du <b>comite_de_direction</b> <b>preside</b> par moi_ meme, je-pense que ca admet le <b>developpement durable</b> au <b>niveau</b> strategique,
330	21	des <b>contraintes</b> et des <b>performances</b> . ce sont des <b>reunions organisees</b> au <b>niveau</b> du <b>groupe</b> , on rassemble les delegues des <b>différents sites</b> de <b>production</b> . ce sont des <b>reunions</b> que je qualifie de <b>reunions</b> de <b>techniciens</b> ou d experts. les <b>grandes reunions</b> multi_sites ont lieu une <b>fois</b> par an.
454	19	J ai un <b>departement</b> QSE au <b>sein</b> de mon <b>usine</b> . et puis, dans tous les <b>departements</b> et ateliers de l <b>usine</b> , j ai des <b>correspondants</b> environnementaux, donc un <b>petit reseau local</b> au <b>niveau</b> de l usine.
778	18	il est vrai que tous les <b>patrons</b> d un <b>comite_de_direction</b> ont, quelque part dans leurs <b>responsabilites</b> de <b>projet</b> , des <b>projets</b> dans lesquels la <b>dimension environnement</b> et <b>developpement durable</b> est un impératif de performance.
355	18	et puis, de l autre cote, une autre <b>organisation</b> qui s <b>occupe</b> des <b>centrales</b> de <b>production</b> et des <b>grands</b> clients livres par pipeline. donc moi, au <b>sein</b> de l <b>organisation</b> GIE, je suis sur la <b>partie française</b> <b>france</b> , et, dans cette <b>organisation</b> , il-y-a sur le plan <b>operationnel</b> 5 <b>regions</b> qui sont: rhone alpes, sud est, loraine, le nord, le sud ouest.
298	18	donc on ne peut pas <b>appliquer</b> un systeme one_sided fits all. par-contre, au <b>sein</b> de chaque <b>ligne</b> de <b>business</b> , il-y-a aussi des <b>reunions</b> entrent les <b>responsables</b> des <b>différentes usines</b> qui font la meme <b>problematique</b> de <b>production</b> pour comparer leurs resultats, leurs pratiques, leurs <b>projets</b> , etc.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°3

Fréquences	Segments Répétés
39	c est
23	on a
21	developpement+ dura+ble
17	l environnement
15	qui sont
15	en fait
14	qui est

13	et puis
12	je suis
12	j ai
10	ce sont
9	qui s
9	revue+ direct+ion
8	en tant-que
8	je faire.

## CLASSE N°4

### VARIABLES DE LA CLASSE N°4

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*BIO	103	79	<b>169.88</b>
*Directeur_general	133	86	<b>137.43</b>
*HD	179	88	<b>75.06</b>

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°4

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>44.64</b>	23	<b>compte+</b>	compte(22) comptes(1)
<b>37.41</b>	13	<b>temps</b>	temps(18)
<b>30.01</b>	12	<b>transport+</b>	transport(10) transports(2)
<b>28.60</b>	10	<b>euro+</b>	euro(5) euros(7)
<b>25.53</b>	14	<b>rendu+</b>	rendu(14)
<b>24.23</b>	10	<b>econom+16</b>	economie(1) economies(5) economique(6) economiquement(1) economiques(1)
<b>24.23</b>	10	<b>question+</b>	question(11)
<b>24.00</b>	18	<b>impact+</b>	impact(17) impacter(1) impacts(4)
<b>22.79</b>	8	<b>est_ce</b>	est_ce(9)
<b>20.23</b>	12	<b>budget+</b>	budget(11) budgets(4)
<b>19.90</b>	7	<b>priorite+</b>	priorite(2) priorites(5)
<b>18.53</b>	8	<b>depense+</b>	depense(3) depenses(5)
<b>17.65</b>	11	<b> finalement</b>	finalement(12)
<b>16.55</b>	14	<b>voir.</b>	voient(1) voir(6) vois(3) vu(5)
<b>15.71</b>	7	<b>compliquer</b>	complique(7)

## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°4

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
159	30	c' est_a_dire que, <b>faire</b> des <b>economies</b> d <b>energie</b> dans le <b>quotidien</b> , <b>faire</b> des <b>economies</b> dans le <b>choix</b> d une <b>matiere</b> , etc. <b> finalement</b> , on se <b>rend compte</b> que les <b>gens</b> l ont pas mal assimile.
180	27	mais, depuis la <b>loi</b> a <b>change</b> parce-que l annee <b>derniere</b> , elle a ete votee et donc, cette annee, nous <b>allons pouvoir</b> financer les <b>transports</b> en commun. mais avant d avoir cette <b>bonne idee</b> la, que la <b>loi</b> d ailleurs maintenant nous <b>donne</b> , c est d abord des <b>collaborateurs</b> qui au <b>depart</b> nous on-dit qu est-ce qu on peut <b>faire</b> par-rapport a ca.
153	27	ce n est pas, l <b>idee</b> que l environnement <b>coute cher</b> , c est parfois vrai, je ne <b>vais</b> pas vous <b>dire</b> le contraire, <b>faire</b> un <b>batiment</b> HQE, ca vous <b>couter</b> a plus <b>cher</b> qu un <b>batiment normal</b> , meme peut-etre d ailleurs sur le <b>long terme</b> , mais d un autre cote,
169	26	mais la <b>premiere chose</b> qu on <b>va</b> se <b>poser</b> comme <b>question</b> c est <b>est_ce</b> qu il n existe pas chez un revendeur des racks d <b>occasions</b> ou qui ont deja ete utilises par un autre entrepot.
166	26	donc on est oblige d en racheter. bon bah, quand tout d un <b>coup</b> , on a rachete 500 <b>rolls</b> et, sans <b>faire attention</b> , ou pour <b>gagner</b> du <b>temps</b> ou parce qu on avait bien negocie en ayant des neufs,
149	26	donc, schematiquement, on n est pas la pour se <b>donner</b> de bons points ou de <b>mauvais</b> points, on est la tout <b>simplement</b> pour essayer de se <b>dire</b> que <b> finalement</b> ca <b>coute</b> pas beaucoup plus-de <b>temps</b> , ni d <b>energie</b> ni <b>forcement</b> d <b>argent</b> et que, finalement,
132	25	surtout energetique pour <b>faire</b> des travaux dans l annee qui suit qui permettent d avoir des <b>gains</b> en <b>termes</b> d <b>energie</b> . je <b>vois</b> par-exemple, on a <b>reussi</b> a <b>faire</b> en <b>sorte</b> qu un de nos vieux <b>entrepots deviennent quasiment equivalent</b> a un tout nouveau.
167	24	bah on s est <b>rendu compte</b> que notre <b>impact</b> environnemental etait dix fois superieur que quand on les <b>achetait</b> d <b>occasion</b> . donc, typiquement, c est une <b>pratique</b> qui maintenant est <b>devenue</b> courante, plutot que d <b>acheter neuf</b> , on se <b>pose</b> la <b>question est_ce</b> que je ne peux pas <b>acheter</b> quelque-chose qui existe deja.
121	23	bah pourquoi? parce-que, bah, les <b>gens</b> ont soit fait des tournes plus longues, soit ont moins <b>pris</b> l <b>avion</b> et plus le <b>train</b> . et puis on s est en-plus-de ca <b>rendu compte</b> que, contrairement a l <b>idee</b> que tout le monde peut avoir que l environnement <b>coute cher</b> , bah la, en l <b>occurrence</b> , le <b>train coute</b> quand-meme moins <b>cher</b> que l avion.
706	22	je <b>vais dire</b> que maintenant, quand on <b>rencontre</b> des <b>gens</b> n importe ou: ah c est vous les huitres. non je <b>vais</b> vous <b>dire</b> : zero centime <b>depense</b> pour <b>faire</b> une campagne publicitaire de cette taille la alors qu il aurait fallu <b>investir</b> quelques millions d euros.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°4

Fréquences	Segments Répétés
46	c est
23	on a
9	et puis
8	et donc
8	l entreprise+
8	a l
7	on ne

7	chez nous
6	je vous
6	il falloir.
6	j ai
6	aujourd'hui
5	C est
5	qui sont
5	on est

## CLASSE N°5

### VARIABLES DE LA CLASSE N°5

Identification	u.c.e total classées	u.c.e. dans la classe	Khi2
*PRESTA	32	8	<b>11.27</b>
*Directeur	32	8	<b>11.27</b>
*Directeur_site	82	15	<b>11.13</b>
*Directeur_agence	7	2	<b>3.48</b>
*CHIMISO	43	7	<b>3.32</b>
*CHMISEP	48	7	<b>2.25</b>

### FORMES REPRESENTATIVES DE LA CLASSE N°5

Khi2	u.c.e. dans la classe	Formes réduites	Formes complètes
<b>47.52</b>	10	<b>objectif+</b>	objectif(2) objectifs(13)
<b>41.97</b>	4	<b>revoir.</b>	revoir(1) revoit(1) revu(1) revus(1)
<b>41.38</b>	10	<b>plan+</b>	plan(7) plans(4)
<b>39.70</b>	9	<b>nombre+</b>	nombre(10)
<b>38.93</b>	12	<b>indicat+ion</b>	indicateur(2) indicateurs(16)
<b>38.42</b>	6	<b>processus</b>	processus(9)
<b>32.05</b>	4	<b>avancement+</b>	avancement(4)
<b>31.42</b>	3	<b>pourcent+23</b>	pourcent(1) pourcentage(2)
<b>31.42</b>	3	<b>prevoir.</b>	prevu(1) prevue(1) prevues(1) prevus(1)
<b>31.42</b>	3	<b>fixe+</b>	fixe(3)
<b>30.92</b>	16	<b>act+ion</b>	actions(14) activite(3)
<b>30.24</b>	10	<b>realis+er</b>	realise(7) realiser(2) realises(1)
<b>27.98</b>	12	<b>suivre.</b>	suit(5) suivi(8) suivis(1) suivons(1) suivre(3)
<b>26.14</b>	6	<b>cadre+</b>	cadre(6)
<b>25.41</b>	8	<b>regulier+</b>	regulier(3) reguliere(1)



## u.c.e. CARACTERISTIQUES DE LA CLASSE N°5

u.c.e.	Khi2	Unité de Contexte Élémentaire
409	41	donc, c est le <b>troisieme volet</b> . alors on a, dans le <b>cadre</b> du <b>systeme_de_management</b> , on a un certain <b>nombre</b> d <b>indicateurs</b> , qu on a <b>revu</b> cette <b>annee</b> d ailleurs, lors-de la revue_de_direction.
212	38	et d autres <b>indicateurs</b> d <b>actions</b> comme le <b>suivi</b> des <b>actions correctives</b> , le <b>nombre</b> d <b>audits</b> et les <b>resultats</b> des <b>audits</b> , etc. donc tous ces <b>indicateurs</b> sont <b>suivis</b> tous les/ mois et une fois par <b>an</b> , on les <b>analyse</b> de-maniere tres <b>detailee</b> au cours de/ la revue_de_direction.
489	36	on attire l attention du personnel a-partir-des <b>outils</b> tels que le <b>plan</b> de déplacement entreprise ou la <b>mesure</b> de l empreinte ecologique de l entreprise, etc. la definition de nouveaux <b>objectifs</b> intervient lors-de la <b>revue_de_direction</b> , on <b>discute</b> des <b>resultats obtenus</b> et on <b>revoit</b> les <b>objectifs</b> en-cours d annee,
504	33	les <b>objectifs</b> sont <b>revus</b> avec une frequence <b>annuelle</b> car il faut <b>atteindre</b> un <b>an</b> pour la plupart des <b>objectifs</b> pour avoir des <b>resultats concrets</b> . on n a pas d impacts tellement importants qu il faille re_estimer <b>regulierement</b> en-cours d <b>annee</b> les <b>objectifs</b> . mais si l <b>activite</b> est plus importante que <b>prevue</b> , les operationnels peuvent depasser les depenses <b>prevues</b> dans leur budget.
741	26	enfin, je trouve que c est les <b>points forts</b> d ISO_14001. et nous avons aussi, bien sur, des <b>audits internes</b> qui nous <b>permettent</b> de <b>suivre</b> l <b>evolution</b> de notre systeme et de nos actions.
208	25	donc, si on a des incidents, on <b>suit</b> le <b>nombre</b> d incidents et de presque incidents qui peuvent se passer donc, ca c est des <b>indicateurs resultats</b> . on <b>suit egalement</b> un certain <b>nombre</b> d <b>indicateurs</b> d <b>actions</b> , notamment les <b>audits internes</b> qu on peut <b>realiser</b> , les <b>audits</b> de <b>conformite</b> , les reunions d equipe, on fait de la sensibilisation pour le personnel,
532	23	il recherche les <b>points</b> d <b>amelioration</b> de son <b>processus</b> pour alimenter la <b>revue_de_direction</b> . ensuite, la <b>revue_de_direction</b> consolide tout ca et ensuite on decide. un autre element qui peut <b>intervenir</b> , c est l apparition d une <b>nouvelle reglementation</b> , sinon on <b>analyse</b> les impacts <b>significatifs</b> et on regarde les <b>moyens</b> dont on dispose.
462	23	et donc nous <b>suivons</b> , tous les trois mois, l <b>etat</b> d <b>avancement</b> de ces <b>plans</b> d <b>amelioration</b> . je dispose <b>egalement</b> d un tableau_de_bord vert, et la c est une <b>orientation</b> du groupe, avec des <b>processus</b> et des <b>indicateurs</b> pour piloter notre <b>activite</b> environnementale.
305	23	il s agit des grands <b>parametres</b> que l on utilise pour <b>mesurer</b> les impacts environnementaux dans l industrie <b>chimique</b> . A cote de ca, on a des <b>indicateurs</b> de management, puisque nous avons un <b>plan annuel</b> de <b>progres</b> avec un certain <b>nombre</b> de projets, d <b>actions</b> a realiser.
35	22	en sachant que, plus on <b>progresse</b> plus les <b>progres</b> deviennent de-plus-en-plus difficiles a <b>obtenir</b> . il est vraisemblable que pour les <b>annees</b> 2009, 2010, on va se <b>fixer</b> un <b>objectif</b> d <b>atteindre</b> les moins 20 pourcent.

## SEGMENTS REPETES DE LA CLASSE N°5

Fréquences	Segments Répétés
14	on a
10	c est
6	on realis+er
6	nous avons
6	dans cadre+
5	d amelior+er
4	tous mois
4	on suivre.
4	certain nombre+
4	audit< interne+
4	plan+ d act+ion
3	qui est
3	on fait
3	on aller.
3	nos act+ion

## GLOSSAIRE, SIGLES, ABRÉVIATIONS

- AC : Action Corrective
- ACC : American Chemistry Council
- ACFPC : Association Canadienne des Fabricants de Produits Chimiques
- ACNUSA : Autorité de Contrôle des Nuisances Sonores Aéroportuaires
- ACV : Analyse de Cycle de Vie
- ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- ADR : Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par la Route
- AES : Aspects Environnementaux Significatifs
- AFAQ : Association Française pour l'Assurance de la Qualité
- AFNOR : Association Française de Normalisation
- AG : Assemblée Générale
- ALCESTE : Analyse des Lexèmes Cooccurents dans un ensemble de Segments de Textes
- AMF : Autorité des Marchés Financiers
- AP : Action Préventive
- BSC : Balanced Scorecard
- BU : Business Unit
- BVQI : Bureau Veritas Quality International
- CA : Chiffre d'Affaires
- CA : Conseil d'Administration
- CAH : Classification Ascendante Hiérarchique
- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- CDH : Classification Descendante Hiérarchique
- CE : Comptabilité Environnementale
- CEFIC : Conseil Européen de l'Industrie Chimique
- CERES : Coalition for Environmentally Responsible Economies
- CH<sub>4</sub> : Méthane
- CHEED : Collège des Hautes Etudes de l'Environnement et du Développement Durable
- CMR : Cancérogène, Mutagène, et dangereux pour la Reproduction
- CNC : Conseil National de la Comptabilité
- CNE : Coordinateur National Environnement
- CO<sub>2</sub> : Dioxyde de carbone
- Codir : Comité de Direction
- COFRAC : Comité Français d'Accréditation
- Comex : Comité Exécutif
- COV : Composant Organique Volatil
- CSR : Corporate Social Responsibility
- DD : Développement Durable
- DDE : Direction Départemental de l'Equipement
- DG : Directeur Général

- DIB : Déchets Industriels Banals
- DIS : Déchets Industriels Spéciaux
- DRH : Directeur des Ressources Humaines
- DRIRE : Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
- EH : Environnement Hygiène
- EHS : Environnement Hygiène Sécurité
- EMA : Environmental Management Accounting
- EMAS : Eco-Management and Audit Scheme
- EPA : Environmental Protection Agency
- EPE : Evaluation de la Performance Environnementale
- ESCE : Ecole Supérieure du Commerce Extérieur
- FAE : Fiche d'Amélioration des Ecart
- FE : Fréquence d'interactivité environnementale
- FI : Fréquence d'interactivité financière
- GNV : Gaz Naturel Véhicule
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- GRI : Global Reporting Initiative
- HSE : Hygiène Sécurité Environnement
- HSE-MR : Hygiène Sécurité Environnement – Maîtrise des Risques
- IAE : Institut d'Administration des Entreprises
- ICCA : Conseil International des Associations Chimiques
- ICE : Indicateur de Condition Environnementale
- ICPE : Installation Classée pour la Protection de l'Environnement
- IPE : Indicateur de Performance Environnementale
- IPM : Indicateur de Performance de Management
- IPO : Indicateur de Performance Opérationnelle
- ISO : Organisation Internationale de Normalisation
- K€: Milliers d'euros
- kWh : Kilowatt-heure
- MBA : Master of Business Administration
- MINEFI : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
- MP : Matières Premières
- N<sub>2</sub>O : Protoxyde d'azote
- NF-Environnement : Norme Française Environnement
- NIS : Néo-Institutionnalisme Sociologique
- NO<sub>x</sub> : Oxyde d'Azote
- NRE : Nouvelles Régulations Economiques
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- ONU : Organisation des Nations Unies
- PDCA : Plan, Do, Check, Act
- PDE : Plan de Déplacement d'Entreprise
- PDG : Président Directeur Général
- PM : Processus de Management
- PME : Petite et Moyenne Entreprise

- PMS : Système de Mesure de la Performance
- PODC : Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler
- PR : Processus de Réalisation de la prestation
- PS : Processus Support
- QE : Qualité Environnement
- QE-MR : Qualité Environnement – Maîtrise des Risques
- QHSE : Qualité Hygiène Sécurité Environnement
- QSE : Qualité Sécurité Environnement
- QSSE : Qualité Sécurité Santé Environnement
- RCRA : Resource Conservation and Recovery Act
- RDD : Revue De Direction
- RDP : Revue De Processus
- REACH : Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals substances
- RGEP : Responsable Garantie Environnement et Prévention
- RH : Ressources Humaines
- RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
- SCD : Système de Contrôle Diagnostique
- SCI : Système de Contrôle Interactif
- SIE : Système d'Information Environnementale
- SM : Système de Management
- SME : Système de Management Environnemental
- SMI : Système de Management Intégré
- SMQ : Système de Management Qualité
- SMQE : Système de Management Qualité et Environnement
- SO2 : Dioxyde de Soufre
- SQE : Sécurité Qualité Environnement
- SQHE : Sécurité Qualité Hygiène Environnement
- SSE : Santé Sécurité Environnement
- TDB : Tableau De Bord
- TRI : Toxics Release Inventory
- UC : Unité de Contexte
- UCE : Unité de Contexte Elémentaire
- UCI : Unité de Contexte Initiale
- UIC : Union des Industries Chimiques
- UTAC : Union Technique de l'Automobile et du Cycle

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Liste des figures

<i>Figure 1 : Design de la recherche</i> .....	22
<i>Figure 2 : Plan de thèse</i> .....	24
<i>Figure 3 : Représentation des systèmes de contrôle du SME dans l'organisation</i> .....	36
<i>Figure 4 : Deux approches du management environnemental</i> .....	42
<i>Figure 5 : Typologie de stratégies environnementales (source : Marquet-Pondeville, 2003, p. 173)</i> .....	59
<i>Figure 6 : Démarche du système de management environnemental de type ISO 14001</i> .....	66
<i>Figure 7 : Processus de certification ISO 14001</i> .....	71
<i>Figure 8 : Amélioration continue selon la roue de DEMING</i> .....	73
<i>Figure 9 : Mission du SME, le contrôle de la stratégie environnementale</i> .....	79
<i>Figure 10 : Processus d'institutionnalisation (source : Moquet et Pezet, 2005, p. 24)</i> .....	125
<i>Figure 11 : Processus d'institutionnalisation (adapté de Hasselbladh et Kallinikos, 2000)</i> .....	133
<i>Figure 12 : Leviers de contrôle de la stratégie (Source : Simons, 1995a, p. 7)</i> .....	136
<i>Figure 13 : Leviers de contrôle en interaction avec la stratégie, les opportunités stratégiques et l'attention (adapté de Simons, 1995a, p. 157)</i> .....	140
<i>Figure 14 : Apprentissages en simple et double boucles</i> .....	145
<i>Figure 15 : Modèle processuel de la relation entre la stratégie et les systèmes de contrôle interactif (Simons, 1990, p. 137 ; 1991, p. 50)</i> .....	148
<i>Figure 16 : Cadres théoriques mobilisés (Simons, 1995a ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000 ; DiMaggio et Powell, 1983)</i> .....	168
<i>Figure 17 : Processus de l'échantillonnage théorique</i> .....	175
<i>Figure 18 : Représentation graphique de la démarche de décontextualisation et de recontextualisation du corpus (source : Deschenaux, 2007, p. 10)</i> .....	192
<i>Figure 19 : Extrait des Tree nodes</i> .....	193
<i>Figure 20 : Extrait des Free nodes</i> .....	194
<i>Figure 21 : Méthodologie de la recherche en trois temps</i> .....	226
<i>Figure 22 : Les quatre pièces du puzzle</i> .....	234
<i>Figure 23 : Les deux premières pièces du puzzle</i> .....	245
<i>Figure 24 : Les deux dernières pièces du puzzle</i> .....	276
<i>Figure 25 : Modèle explicatif du SME dans la déclinaison de la stratégie environnementale d'une entreprise</i> .....	341
<i>Figure 26 : Systèmes de contrôle par les valeurs, règles et procédures environnementales dans la déclinaison de la stratégie environnementale</i> .....	344
<i>Figure 27 : Systèmes de contrôle environnemental dans la déclinaison de la stratégie environnementale</i> .....	347
<i>Figure 28 : L'interactivité interne dans la déclinaison de la stratégie environnementale</i> .....	352
<i>Figure 29 : L'interactivité externe comme mécanisme de gestion de la légitimité sociale</i> .....	358
<i>Figure 30 : Apport théorique au modèle de Hasselbladh et Kallinikos (2000) : le rôle clé de l'interactivité interne et externe dans le processus d'institutionnalisation</i> .....	363

## Table des illustrations

Figure 31 : Apport théorique au modèle de Simons (1995a, 2000) : les trois dimensions du concept d'interactivité .....	369
Figure 32 : Organigramme de l'entreprise PRESTA.....	382
Figure 33 : Cartographie des processus de PRESTA .....	384
Figure 34 : Evolution de la stratégie de PRESTA .....	425
Figure 35 : Typologie des systèmes de contrôle et des niveaux d'apprentissage organisationnel .....	433
Figure 36 : L'enrichissement du processus d'institutionnalisation.....	444
Figure 37 : Les trois dimensions du concept d'interactivité.....	445
Figure 38 : Typologie des systèmes de contrôle et des niveaux d'apprentissage organisationnel .....	448
Figure 39 : Dendrogramme de la 1 <sup>ère</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 1).....	536
Figure 40 : Dendrogramme de la 2 <sup>ème</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 1).....	536
Figure 41 : Dendrogramme de la 1 <sup>ère</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 2).....	541
Figure 42 : Dendrogramme de la 2 <sup>ème</sup> classification descendante hiérarchique (corpus 2).....	541

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de programme environnemental (adapté de Gendron, 2004, p.121).....	43
Tableau 2 : Exemples d'indicateurs participant à l'évaluation de la performance environnementale d'un organisme (adapté de la Norme ISO 14031).....	47
Tableau 3 : Typologies de stratégies environnementales et de SME ISO 14001 .....	60
Tableau 4 : Comparaison EMAS et ISO 14001 .....	65
Tableau 5 : Comparaison du « vieil » institutionnalisme et du néo-institutionnalisme dans la théorie des organisations (source : DiMaggio et Powell, 1991, p. 13).....	98
Tableau 6 : Stratégies de réponses face aux processus institutionnels (Oliver, 1991, p. 152).....	105
Tableau 7 : Idéaux, discours et techniques de contrôle conceptualisés par Hasselbladh et Kallinikos (2000) (Source : Dambrin, Lambert et Sponem, 2005, 2007).....	110
Tableau 8 : Pressions institutionnelles et typologie de parties prenantes.....	120
Tableau 9 : Dimensions clés du SME (adapté d'Andrews et al., 2003, p. 143).....	123
Tableau 10 : Récapitulatif des principales études de Robert Simons.....	151
Tableau 11 : Caractéristiques des systèmes de contrôle (adapté de Simons, 1995a, p. 178-180; p. 33-170 ; 1994, p. 172).....	161
Tableau 12 : Concepts mobilisés pour l'analyse des relations systèmes de contrôle/apprentissage organisationnel.....	166
Tableau 13 : Présentation de l'échantillon de l'étude multi-sites.....	183
Tableau 14 : Synthèse des entretiens réalisés dans la cadre de l'étude multi-sites .....	186
Tableau 15 : Liste des matrices de l'étude de cas multi-sites conçues avec le logiciel NVivo 7.....	200
Tableau 16 : Caractéristiques lexicométriques des corpus analysés par ALCESTE .....	203
Tableau 17 : Partition des corpus .....	204
Tableau 18 : Synthèse des formes de triangulations réalisées dans l'étude de cas multi-sites.....	210
Tableau 19 : Planning des échanges avec les acteurs de l'entreprise PRESTA.....	220

Tableau 20 : Présentation des données secondaires de l'étude intra-site.....	222
Tableau 21 : Caractéristiques lexicométriques du corpus analysé avec ALCESTE .....	224
Tableau 22 : Matrice mettant en évidence les raisons de l'adoption du SME.....	243
Tableau 23 : Les idéaux verts dans la « mission d'entreprise » .....	248
Tableau 24 : Les cinq catégories de valeurs d'entreprise.....	252
Tableau 25 : Les idéaux verts dans la « vision d'entreprise ».....	254
Tableau 26 : Politiques environnementales des entreprises.....	258
Tableau 27 : Matrice des systèmes de contrôle environnemental.....	277
Tableau 28 : Matrice des types d'interactivité environnementale .....	295
Tableau 29 : Matrice des fréquences d'interactivité environnementale et financière.....	304
Tableau 30 : Missions de la fonction environnement .....	331
Tableau 31 : Identification des systèmes de contrôle environnemental diagnostique et interactif.....	337
Tableau 32 : Synthèse du cas PRESTA : types de contrôle, phases d'apprentissage, niveaux d'apprentissage. ....	428
Tableau 33 : Résultats de la double classification descendante hiérarchique (corpus 1).....	537
Tableau 34 : Résultats de la double classification descendante hiérarchique (corpus 2).....	541
Tableau 35 : Synthèse des classes lexicales .....	547

### **Liste des encadrés**

Encadré 1 : Choix des indicateurs pour l'évaluation de la performance environnementale (EPE).....	46
Encadré 2 : Activités d'audit.....	54
Encadré 3 : Fondements de la théorie néo-institutionnelle des organisations.....	103
Encadré 4 : Le cadre conceptuel pour l'analyse de l'institutionnalisation de la RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement « acheteurs, fournisseurs et sous-traitants » .....	128
Encadré 5 : “Nos valeurs” .....	250
Encadré 6 : “La charte fondatrice” .....	256
Encadré 7 : “Nos engagements” .....	257
Encadré 8 : Extrait du code de conduite de CHIMISO.....	263
Encadré 9 : Extrait du code de conduite de GIE et GPM .....	263
Encadré 10 : Extrait du code d'éthique de ROUT.....	264
Encadré 11 : Extrait du Manuel de management QSSE de PRESTA.....	269



# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1 LES ENJEUX THEORIQUES DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>25</b>
INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....	27
CHAPITRE 1- LE SME, DEFINITION DE NOTRE OBJET DE RECHERCHE.....	29
Introduction .....	29
Section 1 : Le SME s’inscrivant dans le cadre conceptuel du contrôle organisationnel.....	32
I. Le contrôle organisationnel, un ensemble de références pour le management .....	32
II. Une mise en perspective des références environnementales du contrôle organisationnel .....	36
A. Les systèmes de contrôle de gestion environnemental .....	37
1.La définition du contrôle de gestion environnemental.....	37
2.Les systèmes de contrôle de gestion environnemental .....	41
a) Les analyses environnementales.....	41
b) Les programmes environnementaux .....	43
c) Les indicateurs environnementaux .....	44
B. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales .....	50
C. Les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales.....	51
III. L’audit environnemental, un outil d’évaluation du contrôle organisationnel .....	52
Section 2 : Le SME comme moyen de contrôle de la stratégie environnementale.....	55
I. Le concept de stratégie environnementale mobilisé dans notre recherche .....	55
II. Le SME en tant qu’instrument de déclinaison de la stratégie environnementale.....	63
A. La norme ISO 14001 comme modèle de référence en matière de SME.....	63
B. Le processus de déclinaison de la stratégie environnementale .....	66
1.La définition de la politique environnementale.....	67
2.La planification du système de management environnemental .....	68
3.La mise en œuvre et le fonctionnement du système de management environnemental.....	68
a) Les moyens de réalisation .....	68
b) La sensibilisation et la formation du personnel .....	69
c) La communication interne et externe.....	69
d) La mise en œuvre d’un système de gestion documentaire.....	70
4.Le contrôle des résultats et les actions correctives .....	70
5.L’évaluation du système de management environnemental en revue de direction .....	72
III. Le SME en quête d’amélioration continue des performances environnementales.....	74
Conclusion .....	79
CHAPITRE 2 - LES INFLUENCES INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES IMPACTANT LE SME .....	81
Introduction .....	81
Section 1 : Le néo-institutionnalisme organisationnel pour analyser le SME au niveau institutionnel .....	84
I. Un panorama du néo-institutionnalisme, de ses origines aux évolutions récentes en théorie des organisations.....	84
A. Les prémices du néo-institutionnalisme .....	85
B. Les trois variantes du néo-institutionnalisme en sciences sociales .....	89
1.Le néo-institutionnalisme politique.....	90
2.Le néo-institutionnalisme économique.....	94
3.Le néo-institutionnalisme sociologique ou organisationnel .....	97
C. Les évolutions récentes du néo-institutionnalisme organisationnel.....	103
1.La reconnaissance du rôle des acteurs, de la résistance à l’entrepreneuriat institutionnel.....	104
2.La question du changement et de l’hétéromorphisme institutionnels .....	107
3.La reconnaissance du rôle des dispositifs de gestion dans le processus d’institutionnalisation .....	109
4.L’élargissement des objets de recherche, des organisations du secteur public aux entreprises privées.....	114

II. Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de gestion environnementale.....	116
A. Le SME en tant que mythe rationnel.....	116
B. L'adoption du SME et son intégration dans les organisations.....	118
1.L'adoption du SME serait-elle le résultat d'un isomorphisme institutionnel ?.....	118
2.L'intégration du SME dans les organisations : une hétérogénéité de pratiques .....	121
C. L'institutionnalisation des idéaux verts au travers du SME.....	124
III. Les apports du néo-institutionnalisme à notre étude.....	130
Section 2 : Le cadre théorique de Simons pour examiner le SME au niveau organisationnel .....	134
I. Le cadre théorique de Simons ou la dialectique déclinaison et émergence de la stratégie .....	135
A. Les leviers de contrôle en interaction avec la stratégie.....	135
1.Les concepts de leviers de contrôle.....	136
2.Les leviers de contrôle entre déclinaison et émergence de la stratégie .....	139
B. Le contrôle comme source d'apprentissage organisationnel et d'émergence de la stratégie .....	142
1.Le concept d'apprentissage organisationnel .....	142
2.La relation entre contrôle interactif, apprentissage organisationnel et émergence de la stratégie .....	148
II. Le cadre théorique de Simons en tant que référence dans la littérature pour étudier les liens entre stratégie, contrôle et apprentissage organisationnel .....	154
III. Les apports du cadre théorique de Simons à notre étude.....	159
Conclusion .....	167
 CHAPITRE 3 - UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE EN TROIS TEMPS : ETUDE EXPLORATOIRE, ETUDE DE CAS	
MULTI-SITES, ETUDE DE CAS INTRA-SITE .....	169
Introduction .....	169
Section 1 : L'étude exploratoire comme stratégie d'accès au terrain .....	172
I. Les travaux réalisés au sein de l'Académie de l'Ordre des Experts-Comptables .....	172
II. La constitution de notre échantillon qualitatif.....	174
A. Les critères de sélection de l'échantillon qualitatif .....	175
1.Le critère de proactivité de la stratégie environnementale .....	176
2.Le critère de certification ISO 14001 .....	177
3.La date de la certification ISO 14001.....	178
B. La technique de sélection .....	179
C. La taille de l'échantillon.....	180
Section 2 : L'étude de cas multi-sites comme stratégie de recherche .....	181
I. Le recueil des données qualitatives.....	181
A. Le profil des entreprises étudiées.....	181
B. La collecte des données.....	184
1.La collecte de données primaires .....	184
a) L'entretien individuel comme technique de recueil des données.....	184
b) La présentation des données primaires.....	186
c) Les difficultés d'accès aux données primaires.....	187
2.La collecte de données secondaires.....	188
a) Les données secondaires internes .....	188
b) Les données secondaires externes.....	189
II. L'analyse des données qualitatives .....	189
A. L'analyse de contenu thématique avec NVivo 7.....	190
1.La codification des données .....	191
a) L'utilisation du logiciel NVivo 7.....	191
b) Les techniques de codification .....	193
i. La technique de codification déductive .....	193
ii. La technique de codification inductive.....	194
c) Les niveaux de codage.....	195
i. Le codage de premier niveau .....	195
ii. Le codage thématique .....	196
iii. La vérification du codage .....	198
2.L'analyse des données.....	198
a) L'élaboration des matrices .....	199
b) L'analyse verticale .....	201
c) L'analyse horizontale .....	201
d) L'analyse croisée.....	201
B. L'analyse statistique des données textuelles avec ALCESTE.....	202
1.La segmentation du corpus.....	203
2.La partition du corpus .....	204

3.La statistique textuelle.....	205
III. L'évaluation de la qualité de la recherche.....	208
A. Le critère de fidélité.....	208
B. Le critère de validité du construit.....	208
C. Le critère de validité interne.....	210
D. Le critère de validité externe.....	211
Section 3 : L'étude de cas intra-site pour un prolongement de la recherche.....	216
I. Le choix du cas PRESTA.....	216
II. La collecte et l'analyse des données.....	218
A. Le recueil des données qualitatives.....	219
1.Les entretiens.....	219
2.L'observation.....	221
3.L'analyse documentaire.....	221
B. L'analyse des données qualitatives.....	222
1.L'analyse de contenu thématique avec NVivo 7.....	223
2.L'analyse lexicale avec ALCESTE.....	224
III. L'évaluation de la qualité de la recherche.....	225
Conclusion.....	226
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	228
<b>PARTIE 2 L'UTILISATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LA DECLINAISON ET L'EMERGENCE DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES.....</b>	<b>231</b>
<b>UN PUZZLE A DOUBLE FACE.....</b>	<b>231</b>
INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	232
CHAPITRE 4 - L'UTILISATION DU SME DANS LA DECLINAISON DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES : LA PREMIERE FACE DU PUZZLE.....	233
Introduction.....	233
Section 1 : L'adoption du SME sous l'influence de l'environnement institutionnel.....	235
I. L'adoption du SME comme réponse aux pressions institutionnelles.....	235
II. L'adoption du SME pour assurer la légitimité sociale.....	238
Section 2 : Les systèmes de contrôle du SME délimitant le domaine d'action des stratégies environnementales.....	245
I. Les systèmes de contrôle par les valeurs environnementales pour diffuser les messages stratégiques.....	246
A. La mission d'entreprise.....	246
B. Les valeurs d'entreprise.....	249
C. La vision d'entreprise.....	253
D. Les engagements d'entreprise.....	255
E. La politique environnementale.....	257
II. Les systèmes de contrôle par les règles et procédures environnementales pour fixer des limites.....	261
A. Le code de conduite.....	261
B. Les procédures environnementales.....	266
Section 3 : Les systèmes de contrôle du SME pilotant les stratégies environnementales.....	275
I. Les systèmes de contrôle environnemental interactif pour un pilotage manuel des stratégies environnementales.....	278
A. Les incertitudes stratégiques dans le domaine environnemental.....	279
B. Les tableaux de bord verts en tant que systèmes de contrôle environnemental interactif.....	283
1.L'usage interactif du tableau de bord vert global par les hauts dirigeants.....	284
2.L'usage interactif du tableau de bord vert local par les dirigeants opérationnels.....	290
C. Les trois types d'interactivité environnementale.....	294
1.L'interactivité verticale.....	295
2.L'interactivité horizontale.....	297
3.L'interactivité externe.....	298
D. Une brève comparaison de l'usage interactif des systèmes de contrôle : interactivité environnementale <i>versus</i> interactivité financière.....	303

II. Les systèmes de contrôle environnemental diagnostique pour un pilotage automatique des stratégies environnementales .....	308
A. Les trois phases du processus de fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique.	309
1.La phase de finalisation : les analyses environnementales et les programmes environnementaux.....	309
2.La phase de pilotage : le reporting environnemental et les audits environnementaux internes.....	316
3.La phase de postévaluation : les audits environnementaux externes .....	324
B. L'implication des acteurs dans le fonctionnement des systèmes de contrôle environnemental diagnostique	327
1.L'implication exceptionnelle, voire périodique des dirigeants.....	327
2.Le rôle central de la fonction environnement.....	330
Section 4 : Vers un modèle explicatif du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales .....	338
I. Proposition d'un modèle explicatif de l'utilisation du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales .....	339
II. Les apports théoriques de notre modèle ... ..	362
A. ... au cadre théorique néo-institutionnaliste de Hasselbladh et Kallinikos (2000).....	362
B. ... au cadre théorique de Simons (1995a, 2000) .....	366
Conclusion .....	370
CHAPITRE 5 - LE SME COMME SOURCE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET D'EMERGENCE DE NOUVELLES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES : LA DEUXIEME FACE DU PUZZLE .....	375
Introduction.....	375
Section 1 : Le cas PRESTA, la conduite d'un changement organisationnel initié par le SME.....	377
I. A la découverte de l'entreprise PRESTA : historique, activités, structure organisationnelle.....	377
II. L'implantation du SME : obstacles et leviers d'apprentissage organisationnel .....	385
Section 2 : Les systèmes de contrôle environnemental du SME conduisant à l'apprentissage organisationnel et à l'émergence de nouvelles stratégies .....	395
I. Les types de systèmes de contrôle environnemental.....	396
A. Les systèmes de contrôle environnemental diagnostique : les analyses, les programmes et les audits environnementaux .....	396
B. Le système de contrôle environnemental interactif : le tableau de bord vert.....	399
II. La mise en perspective du processus d'apprentissage des systèmes de contrôle environnemental....	403
A. Le processus d'apprentissage des systèmes de contrôle environnemental diagnostique .....	403
B. Le processus d'apprentissage du système de contrôle environnemental interactif.....	410
III. Les niveaux d'apprentissages générés par les systèmes de contrôle environnemental et leurs impacts sur les stratégies environnementales .....	414
A. Les apprentissages adaptatifs sans incidence sur les stratégies environnementales .....	414
1.Les apprentissages adaptatifs produits par les systèmes de contrôle environnemental diagnostique .....	415
2.Les apprentissages adaptatifs générés par les systèmes de contrôle environnemental interactif.....	416
B. Les apprentissages génératifs favorisant l'émergence de nouveaux objectifs et de nouvelles stratégies environnementales .....	418
1.Les apprentissages génératifs stimulés par les systèmes de contrôle environnemental interactif .....	418
2.Les apprentissages génératifs produits par les systèmes de contrôle environnemental diagnostique .....	420
Section 3 : Vers une nouvelle typologie des relations entre systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel .....	429
Conclusion .....	434
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	437
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>439</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>452</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>473</b>
<b>GLOSSAIRE, SIGLES, ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>594</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>597</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>600</b>

**LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL  
COMME MOYEN DE CONTROLE DE LA DECLINAISON ET DE L'EMERGENCE  
DES STRATEGIES ENVIRONNEMENTALES**

**Angèle DOHOU-RENAUD**

La prise en compte des défis écologiques majeurs de ce nouveau siècle se manifeste actuellement par l'adoption du système de management environnemental (SME) dans les entreprises. L'objectif de cette thèse est d'analyser comment ce système de management est utilisé dans les entreprises françaises pour décliner leurs stratégies environnementales et contribuer à l'émergence de nouvelles stratégies environnementales.

Deux cadres théoriques servent de prismes conceptuels dans cette recherche : le néo-institutionnalisme organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000) et les leviers de contrôle de Simons (1995). La méthodologie de recherche s'articule en trois temps : une étude exploratoire, une étude de cas multi-sites et une étude de cas approfondie.

A l'issue de l'étude de cas multi-sites, portant sur 10 entreprises françaises proactives en matière d'environnement, un modèle théorique est proposé. Ce modèle montre l'articulation des systèmes de contrôle du SME dans la déclinaison des stratégies environnementales, depuis l'intégration des idéaux verts de la société jusqu'à la diffusion des performances environnementales auprès des parties prenantes. Ce modèle présente deux mécanismes indispensables à cette articulation : les concepts d'interactivité interne et externe.

L'étude de cas intra-site met en évidence une typologie des relations entre les systèmes de contrôle diagnostique et interactif et les niveaux d'apprentissage organisationnel. Cette typologie montre que, contrairement à la littérature, certains systèmes de contrôle diagnostique peuvent favoriser l'émergence de nouvelles stratégies en produisant des apprentissages organisationnels de type génératif (ou en double boucle). De même, les systèmes de contrôle interactif ne produisent pas systématiquement des apprentissages génératifs mais peuvent se limiter à des apprentissages adaptatifs (ou en simple boucle). En définitive, les résultats de ces études de cas contribuent à enrichir théoriquement le domaine de recherche encore peu exploré des liens entre stratégie, systèmes de contrôle et apprentissage organisationnel.

**Mots clés :** système de management environnemental, systèmes de contrôle, contrôle interactif, stratégie, performance, apprentissage organisationnel, parties prenantes, néo-institutionnalisme.

**Laboratoire :** CEREGE - Institut d'Administration des Entreprises - Université de Poitiers.