

**4° CONGRES INTERNATIONAL FRANCOPHONE SUR LA P.M.E.
THEME : COMPETITIVITE ET IDENTITE DES PME
DEFIS ET ENJEUX DANS UN MONDE EN MUTATION**

**COMMUNICATION : L'ENTREPRISE CITOYENNE UNE APPROCHE PAR LES
NORMES ENVIRONNEMENTALES**

Mme Khiréche-Oldache Baya
Docteur en gestion
Rattachée au GREFIGE, Pôle Lorrain de Gestion , 13 rue Michel Ney
54037 Nancy

Coordonnées personnelles :
45, rue Saint Georges
5400 nancy
tel. 0383306617

E.mail : oldache@plg.u-nancy.fr

Résumé

Nous proposons d'exposer la question de l'identité et de la compétitivité des PME à travers la notion d'entreprise citoyenne. Ce principe met en avant le rôle nouveau assigné à l'entreprise qui double l'approche économique d'une fonction éthique (au sens de système de valeurs qui intègre le respect et le devoir...). L'entreprise doit assurer sa fonction essentielle qui est de faire des profits, tout en tenant compte des pressions sociétales fortes, qui lui demandent de participer plus activement à la résolution des problèmes de la cité et dont elle porte une part de responsabilité : chômage, exclusion, atteinte à l'environnement naturel. Les pressions écologiques sont de plus en plus prégnantes, elles s'expriment au niveau réglementaire. Les entreprises peuvent aussi avoir une démarche qui consiste à intégrer volontairement les normes NF environnement pour les produits et Iso 14000 pour le management.

Les normes NF portent sur la labellisation des produits (vernis, peintures, sacs poubelle), leur développement nécessite un certain nombre d'aménagements afin de réduire les atteintes au milieu. La norme Iso 14000 est une norme de management dont l'architecture générale est proche de celle des normes qualité Iso 9000.

L'intégration de ces normes a des influences sur l'image de l'entreprise, elle facilite les rapports avec les acteurs externes. Elles renforcent la légitimité de leur activité en communiquant sur la possibilité de faire des profits tout en respectant les contraintes écologiques.

En interne, l'utilisation de ces normes touche aux modes de production, à l'organisation et à la gestion des ressources humaines. Autrement dit, l'entreprise citoyenne, dans sa dimension environnementale modifie la représentation qui est faite de l'entreprise en permettant une conciliation des préoccupations écologiques et économiques.

Summary

We propose to examine the question of identity and competitiveness of small businesses via the notion of company citizenship. This principle puts forward the new role ascribed to companies whereby an ethical function is added on to the existing economic function (in the sense of a value system which integrates respect and duty...) A company must fulfil its primary function which is to make profits, whilst at the same time take into account the strong social pressures which demand that it take a more active part in solving the problems of the cities, for which it must also accept some share of responsibility : unemployment, exclusion, damage to the natural environment. Ecological pressures are weighing more and more heavily and are being expressed on a statutory level.

Companies can also take steps towards integrating, on a voluntary basis, FN environmental standards for products and Iso 14000 for management.

The FN standards are directed towards the labelling of products (varnish, paints, bin bags) and their development necessitates a number of arrangements in order to reduce damage levels. The Iso 14000 standard is a management standard whose general design is close to that of the Iso 9000 standards.

The integration of these standards has an influence on the company's image and it facilitates relationships with external contacts. They reinforce the legitimacy of their activity by communicating about the possibility of making profits, whilst at the same time respecting ecological constraints.

Within a company, the use of these standards affects production modes, the organisation and management of human resources. In other words, company citizenship, in its environmental dimension, modifies the representation which is made of the company, by allowing a conciliation of ecological and economic concerns.

La notion d'entreprise citoyenne pose des questions fondamentales qui relèvent du domaine de l'éthique et de la responsabilité. La réflexion sur les organisations qui s'impliquent socialement peut partir des problèmes gravissimes posés par l'amiante, la maladie de Krewswald Jacob, le nuage radioactif de Tchernobyl. Toutes ces affaires sont le fruit de l'activité humaine, dépassée par les conséquences néfastes de ce qui était à l'origine décrit comme un progrès : une meilleure isolation, des bovins plus productifs, une énergie abondante et écologique (?).

L'entreprise citoyenne prend en considération les préoccupations légitimes formulées par la société, qui revendique une meilleure qualité de vie avec moins de pauvreté, le droit à respirer un air sain, à consommer des produits non contaminés.

Dans le domaine de l'écologie, l'entreprise est incitée à prendre conscience que son activité présente peut générer des pollutions dont le préjudice sera supporté par les générations futures. En agissant massivement sur la nature, l'homme a étendu le champ de l'imprévisibilité, les résultats de ses actions vont au delà de sa propre durée de vie. La nature est un monde des systèmes lents et imprévisibles, les effets de certaines pollutions ne se révéleront dans leur plénitude que bien plus tard (Thyes 1995)¹. Ainsi que le souligne Hans Jonas², « L'avenir de l'humanité est la première obligation du comportement collectif humain à l'âge de la civilisation technique devenue toute puissante. [...] C'est une responsabilité métaphysique en soi et pour soi depuis que l'homme est devenu dangereux non seulement pour lui-même mais pour la biosphère entière ». La prise en compte de l'environnement par l'entreprise s'inscrit dans ce que l'on appelle depuis le sommet de Rio de 1992, le développement durable, défini comme un développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette approche, issue du rapport de Brundland³, se veut un compromis entre ceux qui appellent à l'arrêt de la croissance (Club de Rome) et ceux qui ont une vision économiste de la nature. Pour ces derniers, la nature est une ressource intarissable dans laquelle il est possible de puiser sans retenue.

La question qui se pose au décideur tourne aussi autour du principe de la responsabilité présente et future de l'entreprise, qui conduit à s'interroger sur le bon et le mauvais, le juste et l'injuste. C'est dans ce cadre que s'inscrit la tendance actuelle qui affirme la possibilité d'une convergence de l'économique, du technique et du social (Segrestin 1996)⁴. Le concept d'entreprise citoyenne vient instituer le mariage, longtemps considéré contre nature, du profit et du social.

A ce titre, les normes environnementales sont tout à fait appropriées pour illustrer cette proximité. Leur application nécessite une mise à plat des modes antérieurs de production, et un recours à des méthodes qui peuvent permettre de dégager des économies conséquentes. Les normes sont aussi un projet, l'écologie fait référence à des valeurs nouvelles qui sont portées par chacune des personnes de l'entreprise et qui concourent à améliorer globalement l'état de notre

¹ Thyes J. (1995), "Prospective de l'environnement: la nature est-elle gouvernable ? ", *Problèmes Economiques* n°2407, p. 7. Cet auteur cite le cas du mercure dont la concentration augmente dans les lacs suédois vingt-cinq ans après l'interdiction de son utilisation dans l'industrie papetière. De même, si tous les pays décidaient d'arrêter aujourd'hui leurs émissions de gaz carbonique, il faudrait attendre un siècle pour voir la couche d'ozone retrouver sa forme initiale

² Jonas H. (1990), *Le principe de responsabilité*, Traduit par J. Greisch, Paris, Le Cerf

³ Brundland Rapport (1987), *Our common futur*, World commission on environment and development, Oxford university press

⁴ Segrestin D. (1996), *Sociologie de l'entreprise*, Deuxième édition, Armand Colin

planète. L'identité de l'entreprise considérée comme : l'appartenance à une entreprise qui fait que la personne se sent porteuse de la pérennité de l'entreprise à travers son action (Martin et alii 1996), peut s'en trouver modifiée.

1. LA PHILOSOPHIE DE L'ENTREPRISE CITOYENNE : CONCILIER LES IMPERATIFS SOCIAUX ET ECONOMIQUES

1.1. La morale ou/et l'éthique : un détour par la philosophie

Le langage courant, et de nombreux auteurs dont Durkheim et Weber utilisent les concepts de morale et d'éthique comme des synonymes. Ces concepts désignent les normes et les valeurs qui guident ou qui devraient guider nos comportements. Ce rapprochement terminologique est d'autant plus concevable que sur le plan étymologique les deux mots ont la même racine gréco-latine⁵. La distinction fondamentale porte sur l'éthique en tant qu'état de fait et comme discipline philosophique. L'éthique en tant qu'état de fait, s'intéresse au système de convictions qui oriente les actions humaines vers l'accomplissement d'actes jugés bons de façon obligatoire. L'éthique en tant que discipline philosophique est une réflexion critique sur ces systèmes de valeurs ; les actes sont jugés comme bon ou mauvais (moraux/immoraux) au regard des convictions et des principes contenus dans ces systèmes.

Cependant de nombreux penseurs font une distinction plus importante, ils se refusent à assimiler l'éthique à la morale. Pour Kant, la morale est universelle et individuelle alors que l'éthique est accidentelle. Kant s'interroge sur les fondements philosophiques permettant de distinguer le bien du mal et de formuler des lois universelles. L'individu internalise un système de valeurs propre à la société dans laquelle il vit, c'est ce système qui lui permet de choisir entre le bien et le mal. Cette capacité d'appréciation, l'individu l'a acquise dans le processus de socialisation. Par conséquent, la morale fait référence à des systèmes de normes et de valeurs en vigueur dans une société. Alors que l'éthique a comme objet la réflexion sur la fonction et le contenu des normes morales, elle permet d'en faire une lecture critique, et de tenter de **construire un modèle personnel**. Ce que Freid Seidel⁶ résume ainsi « Adapter une position éthique, c'est pour l'individu accepter de prendre personnellement la responsabilité des actes et comportements déclarés conformes à ses principes. La morale se contenterait en revanche d'exiger l'obéissance aux codes moraux en vigueur ».

Cette position n'est partagée ni par Alain Etchegoyen.⁷ ni par Michel Serre. Pour ces auteurs, l'éthique ne serait qu'un pis aller de la morale. La morale est noble, l'éthique est étriquée. Il existe, d'ailleurs des éthiques qui sont un simple compromis individuel entre devoir et intérêt. Elles se fondent sur le présupposé qu'un bienfait n'est jamais perdu, le fait de bien agir sera récompensé. L'éthique est considérée comme un moyen utilisé par l'entreprise pour manipuler et abuser les acteurs. Les valeurs clamées sont artificielles, elles sont ostentatoires car destinées à faire partie d'un plan de communication⁸.

Octave Géliner⁹ fait aussi une distinction entre l'éthique et la morale. Mais contrairement à Etchegoyen, il ne jette pas le discrédit sur l'éthique. Pour cet auteur, elle est indispensable à la

⁵ « *Ethicos* » en grec traduit par « *Mores* » en latin

⁶ Seidel F. (1995), *L'éthique des affaires et de l'entreprise*, Editions Eska

⁷ Etchegoyen A. (1991), *La valse des éthiques*, François Bourin éditeur

⁸ Delpérier A. (1992), "L'entreprise à visage humain", *Sciences de la société*, 27, p.115 à 121

⁹ Gelinier O. (1991), *L'éthique des affaires : halte à la dérive*, Editions du Seuil

bonne marche de la société et des affaires. C'est l'éthique qui en donnant un sens à l'action permet de stopper certaines dérives. En permettant une réflexion sur les actes, l'éthique apporte un supplément d'âme à l'action¹⁰. En ce sens, l'éthique s'inscrit dans la vision aristotélicienne, pour qui l'éthique est une recherche de sens à partir des situations vécues par les individus et les groupes. C'est ce que l'on appelle l'éthique appliquée ou empirique dont le but est l'action et la décision éthique bonne. En cela, elle s'oppose à l'éthique kantienne normative et obligatoire qui postule une conformité des actions à une obligation morale.

La vision d'Habermas est intéressante, car elle joue l'interface entre ces deux pôles de l'éthique. Pour Habermas¹¹, l'éthique permet de résoudre les problèmes sans violence, en cherchant des solutions capables de conduire à un consensus universel dont le contenu est négocié par les intéressés eux mêmes. Ce principe n'est lié ni à la culture, ni à l'histoire. Nous retrouvons le principe d'universalité kantien, mais pour Habermas cette universalité permet surtout de servir de « principe-passerelle » pour mesurer la validité d'une norme issue d'un consensus discuté. L'éthique d'Habermas se réfère uniquement à la conscience humaine dans le respect d'une triple exigence : l'exigence de validité (attention portée au réel), l'exigence de justesse (respecter les autres et être juste), l'exigence de sincérité (ne pas tricher, être authentique). La triple exigence formulée par Habermas n'est pas aisée à appliquer, mais sans chercher à tout prix à atteindre une éthique universelle, Jean Moussé¹² pense qu'il faut tendre vers « l'inter-compréhension de l'universalité » qui repose sur la liberté et le respect d'autrui.

1.2. L'éthique des affaires

L'éthique des affaires s'intéresse à ceux qui vendent, qui créent, achètent des produits et des services « et qui en même temps s'interrogent sur l'orientation et la signification de leurs actes et de leurs décisions » (Moussé 1993)¹³. C'est cette approche qui intéresse depuis peu la gestion. La préoccupation éthique était considérée jusque là comme un obstacle à l'efficacité économique, le rôle de l'entreprise est de faire des bénéfices sans se poser de questions excessives sur la moralité des fins et des moyens qu'elle mobilise (Lipovetski 1992)¹⁴.

La réflexion sur l'éthique des affaires doit permettre à l'entreprise de déterminer ses objectifs, les limites dans lesquelles doit s'inscrire son action. Cette réflexion a un double objectif :

❶ En externe elle doit contribuer à aider au dialogue entre l'entreprise et la société. Elle permet la (re) création d'un lien de confiance par la communication. Le comportement des entreprises chimiques est à ce titre exemplaire. Elles développent des chartes de bonne conduite pour mettre en avant leurs actions environnementales, afin de redorer une image institutionnelle ternie par différents accidents écologiques.

❷ En interne, l'approche éthique doit conduire à l'adaptation des structures en fonction des valeurs développées par la direction (Seidel 1995.)¹⁵. D'où le développement des outils de gestion par les valeurs comme la culture d'entreprise. Ce mode de gestion doit permettre de donner du sens aux actions des acteurs et d'assurer la cohésion au sein de l'organisation.

¹⁰ Almeida (d') N. (1996) , *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en question*, Editions Liaison

¹¹ Habermas J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris

¹² Moussé J. (1993), *Ethique et entreprises*, Editions Vuibert

¹³ Moussé J., opus cité

¹⁴ Lipovetski G. (1992), "Les noces de l'éthique et du business", *Le Débat* décembre, repris par *Problèmes Economiques*, 2.276, p.1-12

¹⁵ Seidel F. (1995), *L'éthique des affaires et de l'entreprise*, Editions Eska

L'éthique des affaires est une éthique stratégique qui doit permettre une réconciliation de "*Socrate et du business*"¹⁶. Elle pose le problème de la légitimité des décisions, prises dans un contexte dominé par la complexité et alimenté par des conflits entre les convictions personnelles d'un décideur et les contraintes auxquelles il doit faire face. L'action légitime peut consister à licencier du personnel pour améliorer l'efficacité économique de l'entreprise. Ou bien à différer la décision en tablant sur une amélioration future de la situation. Lorsqu'un chef d'entreprise prend une décision, elle est fonction de ce qu'il perçoit de l'environnement, mais elle dépend aussi du moment où il doit agir. La légitimité d'une action n'est pas identique d'une période à une autre. Les actions en faveur de l'environnement sont **légitimes** au regard des influences externes (consommateurs, associations, assurances, banques) et de la prégnance de la réglementation portant sur la protection du milieu naturel. Ces pressions sont plus contraignantes aujourd'hui qu'elles ne l'étaient hier. Par ailleurs l'orientation stratégique de la gestion vers une adhésion aux normes environnementales est **efficace**, car elle peut permettre une rationalisation des systèmes de production, donnant lieu à des économies. Par ailleurs, cette participation volontaire donne une image positive à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La perception des valeurs change, la société évolue, le système des valeurs éthiques est lui aussi remis en question sous l'effet des changements politiques, sociaux et économiques. Les différents intérêts se manifestent, les rapports de force se mettent en place et c'est leur résultat qui donnera naissance à un nouveau système éthique. Les problèmes posés par le clonage, la destruction de la couche d'ozone et la réduction de gaz à effet de serre, le maïs transgénique en sont une illustration. Concernant le dernier exemple, dans l'immédiat, les scientifiques, les consommateurs, les industriels, les associations s'interrogent. Chacune des parties apporte sa réponse, mais les discussions qui ont lieu entre les différents partenaires, sous fond de lobbying, n'ont pas encore abouti à un consensus et l'attitude à adopter n'est pas encore tranchée. Dans ce cas, c'est l'approche éthique au sens d'Habermas qui est privilégiée.

Dans la pratique, nous voyons qu'il est souvent difficile de séparer ce qui relève de l'éthique de ce qui se réfère à la morale. Les motivations se trouvent souvent mêlées. Si je protège l'environnement : c'est pour donner une image positive de l'entreprise, pour gagner des parts de marché, pour que l'air que je respire soit plus sain pour moi et pour les autres. Mon attitude est dictée par la responsabilité morale que je dois assumer et qui me conduit à privilégier des moyens de production propres, pour que les générations futures jouissent du même patrimoine écologique. Nous voyons que certaines préoccupations relèvent de la morale, de l'éthique et/ou de l'intérêt bien compris.

1.3. L'entreprise citoyenne

L'entreprise citoyenne est un terme importé des Etats-Unis (good citizen), il est né dans les années 1970 outre-Atlantique pour mettre en exergue la participation de l'entreprise aux activités culturelles, sociales et sportives. Elle crée des "community services" auxquels participent bénévolement une grande partie de ses employés. Le nombre de fondations d'entreprises (plus de 1000) montre le dynamisme de l'engagement des grandes entreprises dans la vie sociale (hôpitaux, écoles, œuvres caritatives...).

Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CDJ) a été la première organisation, à la fin de années 1980, à développer ce concept en France, précédé de peu par les lois Auroux¹⁷. Bien

¹⁶ En référence à l'ouvrage de Peter Koestenbaum (1989), *Socrate et le business*, Inter-Editions

¹⁷ Les lois Auroux de 1982 utilisent le concept d'entreprise citoyenne, elles réhabilitent l'entreprise comme un lieu de négociation et de concertation. Le concept d'entreprise citoyenne sert de cadre pour une association plus impor-

que le thème d'entreprise citoyenne soit très souvent repris, il est nécessaire d'en donner une définition claire. Nous citons celle proposée par Christian Forthomme ¹⁸ « Dans le cadre d'une perception claire de son intérêt à long terme, c'est la volonté de l'entreprise d'agir de la manière la plus responsable possible dans ses interactions avec l'environnement au sens large ». Il est vrai, comme le souligne justement un patron¹⁹ qu'il y va de l'intérêt de l'entreprise d'avoir ce type de démarche, car une société en crise, à l'avenir incertain est une entrave à la bonne marche des affaires.

Avec le concept d'entreprise citoyenne, nous sommes bien dans le domaine de l'éthique. Nous retrouvons les principales notions qui définissent le cadre de l'éthique : la légitimité, l'efficience, la liberté, la responsabilité. L'entreprise qui intègre ce principe s'oblige à redéfinir sa mission sans perdre de vue son objectif principal qui est d'assurer sa pérennité. D'autant que les publics de l'entreprise sont devenus plus exigeants et mieux informés ; la montée en puissance du consumérisme vert en est une illustration. Ces acteurs peuvent remettre en cause la survie de l'entreprise s'ils considèrent que ses actions sont trop en deçà des aspirations sociétales. Dorénavant, l'entreprise tiendra compte des incidences négatives que son activité peut avoir sur la vie sociale (Moussé 1997)²⁰. Ces effets négatifs sont multiples : le chômage, l'exclusion, les pollutions. C'est pour cela que l'entreprise se veut porteuse de nouvelles valeurs qu'elle va s'efforcer de faire partager à l'ensemble de son personnel.

L'entreprise citoyenne traduit l'implication dans la vie de la cité²¹ elle se préoccupe d'environnement, de reclassement et d'insertion. Son champ d'action n'est pas seulement économique, en relation avec son intérêt particulier, mais elle rayonne aussi sur ce qui relève du champ de l'intérêt général. Il faut remarquer que la référence récurrente au concept d'entreprise citoyenne est liée au développement du chômage et de la pauvreté. La fin des années 1980 marque une rupture avec la loi économique reliant la croissance à la diffusion des richesses à l'ensemble de la société. Une société qui compte six millions d'exclus, c'est dommageable et dangereux pour les entreprises, un mauvais climat social produit une baisse de la consommation en faveur d'une épargne de protection. C'est dans ce contexte que les entreprises décident de prendre des initiatives citoyennes²², reconnaissant implicitement leur responsabilité dans ce que certains appellent la fracture sociale. Un sondage effectué par l'institut Louis Harris en 1994 ²³ met en relief le fait que les citoyens comptent moins sur les grandes entreprises, l'Etat, les syndicats et les patrons que sur les collectivités locales, les salariés pris individuellement et les PME. Les Français font surtout confiance aux structures de proximité pour s'attaquer aux problèmes d'exclusion. En France, un manifeste contre l'exclusion a été signé en 1992, parafé au niveau

tante des salariés à la marche économique de l'entreprise. Deux institutions représentatives du personnel sont valorisées : le Comité d'Entreprise (CE) et le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT)

¹⁸ Forthomme C. (1996), « Des relations avec l'environnement à l'éco-management », *L'Expansion Management review*, n°82, p. 60-69

¹⁹ Demagne J. (1996), *Révolution chez les patrons*, Bayard Editions, Paris

²⁰ Moussé J. (1997); « Ethique et profit aujourd'hui », *Revue française de gestion*, n°112, p.52-58

²¹ Une enquête de la Sofres datant de 1994 révélait que 8% des Français considéraient qu'il relève de la mission de l'entreprise d'intervenir dans la vie de la cité. Ce pourcentage s'élève à 11% pour les Allemands, 18% pour les Italiens et 19% pour les Espagnols

²² Il existe de nombreuses initiatives, leurs objectifs sont ciblés exclusion ou environnement. Nous citerons le Manifeste contre l'exclusion ratifié par 150 dirigeants d'entreprises (Péchiney, Usinor-Sacilor...). La charte du Centre des Jeunes Dirigeants (CDJ) qui place son action sous le signe de la solidarité. Fondation FACE (à l'initiative de Martine Aubry) aide les personnes à mener à bien un projet d'insertion...

²³ Publié par le journal Libération du 26 septembre 1994

européen en 1995. L'entreprise citoyenne est un concept qui permet de répondre aux attentes formulées par les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui aspirent à une autre façon de vivre et de consommer.

L'entreprise est considérée comme un lieu de création de richesses, mais elle est aussi responsable d'effets externes négatifs qu'elle ne doit pas faire supporter à la collectivité, et qu'elle doit assumer. Sur le plan de la protection du milieu, Nicole d'Almeida²⁴ note que pour beaucoup d'entreprises, la contrainte environnementale est jugée plus forte que la pression sociétale. Les pollutions générées par l'activité de production, la consommation excessive de matières premières, le devenir des produits fabriqués relèvent de cette nouvelle responsabilité qui est assignée à l'organisation.

Etre responsable c'est être capable de répondre de ses actes librement choisis. En droit la notion de responsabilité est consignée dans :

❶ le code civil, il renvoie à l'obligation d'une réparation financière pour les dommages causés à autrui. Selon l'article 1382 et suivants du Code Civil « Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé de le réparer » ;

❷ le code pénal postule l'obligation de supporter un châtement, il s'applique aux personnes physiques et aux personnes morales.

Les entreprises peuvent relever des deux types de responsabilités. Mais cela peut aller plus loin encore. L'Etat peut rechercher la responsabilité de l'industriel plusieurs mois, voire plusieurs années après les faits. C'est le principe de responsabilité objective, en vertu duquel la responsabilité du producteur est illimitée dans le temps, il est astreint à la remise en état de l'environnement pollué. En théorie, cette doctrine n'existe pas en droit français. Cependant, Bruno Wertenschlag²⁵ souligne que ce principe est appliqué par les fonctionnaires spécialisés en matière d'environnement. Il faut noter aussi, que le code de l'environnement publié en 1997, renforce les obligations des entreprises en matière d'écologie, pour prévenir les atteintes que les activités humaines sont susceptibles d'y apporter. De plus, la réforme du Code pénal (1994) augmente considérablement les sanctions. Il est possible de se faire condamner pour risques causés à autrui, qui prévoit entre autre sanction l'atteinte à l'image.

Dans une sphère économique où la concurrence est forte, l'entreprise dépend de plus en plus de son environnement extérieur, en termes de relations et d'image. Si une publicité véhicule une image négative, c'est la pérennité de l'entreprise qui est en jeu. Par ailleurs, la pression réglementaire européenne subordonne la libre circulation des produits, effective depuis 1993, à condition qu'ils respectent des obligations de qualité, d'environnement et de sécurité²⁶. Le principe du pollueur-payeur, les diverses taxes et subventions, les droits à polluer sont des moyens utilisés en Europe et aux Etats-Unis pour réduire les pollutions. Cependant, dans le cinquième programme d'action pour l'environnement, la Commission européenne fait le constat que l'approche législative n'a pas réussi à renverser les tendances négatives constatées dans le passé.

A côté de ces aspects réglementaires de plus en plus prégnants, il existe d'autres modes d'incitation à la prise en compte de l'écologie par les entreprises. Cette conception contrairement à la précédente, repose sur une adhésion volontaire aux normes environnementales. Cette liberté laissée aux entreprises est une condition nécessaire à une analyse éthique. Les normes environnementales permettent de concilier des approches jugées longtemps irréductibles, la protection du

²⁴ Almeida (d) N., opus cité

²⁵ Wertenschlag B. (1998), "La responsabilité du producteur pour l'élimination de ses déchets", *La Semaine juridique Entreprise et Affaires*, n° 18-30, 694-697

²⁶ Article 100 du Traité CEE

milieu et l'intérêt économique. Les entreprises labellisées sont celles qui engagent des actions citoyennes, « elles ne sont ni philanthropes, ni sans culottes. Elles sont citoyennes par intérêt bien compris » (Libert 1996)²⁷.

2. LES NORMES ENVIRONNEMENTALES ENTRE ETHIQUE ET ECONOMIE

Les normes environnementales se scindent en deux catégories : celles portant sur les produits et celles portant sur le management de l'entreprise. Les normes N.F (normes françaises) environnement sont des labels écologiques appliqués à certaines catégories de produits. Les normes Iso 14000 concernent le management.

Ces types de normes sont d'application volontaire, le dirigeant d'entreprise a le choix entre adhérer ou non à des comportements écologiques. Dans ce cadre, l'éthique répond à deux questions « comment dois-je me conduire pour être bon et juste » en même temps que « Comment puis-je être efficace ? ». Ces deux questions, Alexandre Bergmann²⁸ les pose de façon contradictoire, alors que pour nous elles sont complémentaires. Ce point est renforcé par les industriels qui écrivent au sujet de l'entreprise citoyenne (Demagne 1996.²⁹, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise 1997³⁰), l'objectif principal reste la pérennité de l'entreprise, sans quoi, ces débats n'ont plus lieu d'être. Il s'agit pour l'entreprise d'utiliser son espace de liberté pour faire des choix individuels qui engagent sa responsabilité écologique tout en veillant à rester performante sur le plan économique.

21. Les comportements des entreprises du laxisme à l'intégration

Une étude réalisée par Business International en octobre 1989 et citée par le Monde du 29 avril 1992, montre que les industriels sont engagés dans une révolution paradoxale où il s'agit de concilier les principes économiques et écologiques. (92%) des industriels jugent que les questions d'environnement sont cruciales pour leur activité, 63% estiment que l'environnement leur a « rapporté des bénéfices ». La prise en compte de l'écologie par les entreprises est analysée par Olivier Boiral³¹ comme un mouvement d'interpénétration de trois grandes visions de l'environnement naturel : la vision économique classique, la vision sociétale, la vision intégrée. La vision économique classique considère la nature comme une ressource illimitée dans laquelle il est possible de puiser sans retenue. Par ailleurs, elle estime que la nature a les moyens de se régénérer toute seule. Cette perception a dominé jusque dans les années 1960. La vision sociétale repose sur la prise en compte des pressions externes relatives à l'environnement. Actuellement c'est le mode de gestion qui est choisi prioritairement par les entreprises. La vision intégrée implique l'incorporation de réflexes écologiques à toutes les fonctions de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie de long terme.

Cette prise en compte différenciée du milieu va donner lieu à des types de comportements distincts de la part des organisations, ceux-ci s'étalonnent d'hostiles à intégrateurs (Louppe et Rocaboy 1994)³². L'attitude **hostile** tend à nier les problèmes environnementaux. L'attitude **défensive** tout en reconnaissant le fait environnemental, l'analyse comme une menace contre

²⁷ Libert B. (1996), « L'entreprise citoyenne de quoi s'agit-il ? », *L'expansion Management review*, n°82, p. 94-98

²⁸ Bergmann A. (1997), « Ethique et gestion », *Encyclopédie de gestion*, Economica, p. 1239

²⁹ Demagne J. (1996), *La révolution chez les patrons*, Editions Bayard, Paris

³⁰ Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (1997), *L'entreprise au XXI^e siècle*, Editions Flammarion

³¹ Boiral O. (1993), « Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance », *Direction et gestion des entreprises*, N° 144, p. 23

³² Louppe A., Rocaboy A. (1994), « Consumérisme vert et démarche marketing », *Revue française de gestion*, p. 36-47

laquelle il faut protéger l'entreprise. Les investissements dans le domaine sont des investissements de protection ou d'assurance. L'attitude **bienveillante** est une étape de plus, les revendications environnementales sont considérées légitimes, mais ce n'est pas à l'entreprise de s'en préoccuper. De fait, elle investit dans la stricte conformité réglementaire de ses produits et de ses processus tout en veillant à valoriser, par une communication externe appropriée, ses actions en faveur de l'écologie. Par l'attitude **coopératrice**, l'entreprise manifeste une réelle volonté de s'impliquer dans la maîtrise des problèmes environnementaux. Pour atteindre cet objectif, elle définit une politique environnementale au niveau de sa politique générale, elle sensibilise son personnel, elle intègre cette préoccupation dans la recherche et développement. En externe, sa communication institutionnelle met en avant l'écologie. L'entreprise s'organise avec les autres acteurs de même secteur pour entreprendre des actions globales de limitation des atteintes à l'environnement. Enfin, l'attitude **intégratrice** correspond aux entreprises qui vont au-delà des perceptions précédentes, l'écologie est une pression qui vient du marché, par conséquent, il n'est pas possible d'être compétitif si on néglige cette variable.

A partir de ces distinctions, il est possible d'identifier quatre types de stratégie (Martinet 1983)³³ : la stratégie de **refus** consiste à continuer à externaliser ses pollutions, l'entreprise est sourde aux bruits externes. La stratégie d'internalisation partielle ou totale des coûts sociaux correspond à une stratégie **réactive**. L'entreprise fait juste ce qu'il faut par rapport à l'environnement sans aller au delà. L'entreprise qui intègre les normes environnementales est à l'écoute de la société, cette stratégie est qualifiée par M. Godet³⁴ de **préactive**, elle consiste « à se préparer au changement anticipé ». L'entreprise développe une stratégie **proactive** quand elle met en place une veille environnementale qui lui permet d'anticiper sur les normes à venir, voire de les influencer.

En rapprochant ces différentes stratégies des développements précédents sur l'éthique, nous remarquons que seules les entreprises réactive et proactive ont des comportements éthiques. Encore qu'il faille nuancer ce constat, si comme Fred Seidel³⁵ l'on se rallie à l'idée que les entreprises qui proposent des produits écologiques (labellisés) ne sont guidées que par leur bénéfice et que dans ce cas, c'est le consommateur qui a un comportement éthique et non pas le producteur. Cependant, comme nous le verrons ci-dessous, les entreprises qui s'engagent dans une procédure de labellisation doivent répondre à un certain nombre de contraintes dont le résultat global est une réduction des déchets mis en décharge, des matières premières utilisées, des pollutions émises. Par conséquent, pour la société, l'effet est globalement bénéfique. Si l'on se réfère à l'approche aristotélicienne³⁶ de l'action finalisée, qui veut que les actions éthiques sont évaluées à l'aune du but atteint, le fait de fabriquer des produits écologiques engage la responsabilité du producteur du « berceau à la tombe » et contribue à améliorer la situation environnementale globale. Les entreprises labellisées sont donc des entreprises citoyennes qui développent des comportements éthiques, mêmes si les motivations commerciales sont à l'origine de cette décision (Ruffat 1991)³⁷.

³³ Martinet A. C. (1983), *Stratégie*, Editions Vuibert

³⁴ Godet M. (1991), "Les dangers de la seule réactivité", *Revue française de gestion*, N°85

³⁵ Seidel F., opus cité

³⁶ Aristote, *Ethique à Nicomaque*, Presses-pocket, 1982. Il est possible de se référer à une synthèse de la pensée d'Aristote dans l'ouvrage de Hersch J. (1993), *L'étonnement philosophique, une histoire de la philosophie*, Folio essais, Editions Gallimard

³⁷ Ruffat M. (1991), *Commerce, consumérisme, protection de l'environnement*, Institut du commerce et de la consommation, Juin

Internaliser les normes environnementales c'est produire propre. Pour cela, il faut minimiser les déchets, rechercher de nouveaux produits, adapter ses méthodes pour tenter d'éliminer les pollutions émises lors du processus de production. Les normes Iso 14000 et les normes N. F environnement sont des moyens importants à la disposition des entreprises pour parvenir à atteindre ces objectifs.

22. Les normes environnementales

La norme N. F.

La norme N.F. environnement est disponible depuis 1992. Les premiers produits sélectionnés pour arborer ce sigle national sont les vernis et peintures et les sacs poubelle. L'étiquetage écologique est un instrument économique permettant d'encourager l'achat de produits **garantis écologiques**. Cette norme, propriété d'un organisme officiel, l'Association Française de Normalisation (Afnor), permet de reconnaître les produits conformes à ce label et assure une information sûre et objective au consommateur.

Cependant, et contrairement à d'autres pays (Allemagne, Japon³⁸) nous notons une stagnation du nombre d'entreprises labellisées³⁹ (une trentaine) en France. Cette dissimilitude s'explique par la notoriété du label et par l'attitude des consommateurs. La situation allemande illustre ces différences⁴⁰ : le label écologique est plus ancien (1978), il concerne 64 catégories de produits et 36000 produits, 80% des consommateurs allemands connaissent le label écologique (l'Ange bleu), 20% achètent ces produits, 600 entreprises utilisent ce marquage⁴¹.

En France, il faut noter un faible dynamisme de la labellisation NF environnement. Le nombre d'entreprises labellisées (une trentaine) n'a pas augmenté entre 1995 et 1998. C'est d'ailleurs cette tendance qu'augurait notre étude sur ces entreprises. Pour beaucoup d'entreprises contactées, la plus-value commerciale ne semble pas motivante, compte tenue des investissements⁴² consentis pour obtenir ce label. C'est l'Afnor qui se charge de la communication sur les éco-produits, les entreprises considèrent globalement que cet organisme devrait faire des efforts dans ce domaine, car les produits ne sont pas suffisamment valorisés auprès des consommateurs. Finalement, seules les entreprises qui voient dans ce label, au-delà d'une possible opportunité commerciale, une nécessité de protéger l'environnement, persistent dans cette démarche.

Les produits portant la marque NF environnement attestent leur conformité à des critères écologiques fixés dans un cahier des charges. Les produits sont soumis à une analyse multicritères, qui consiste en un examen complet de l'impact des produits sur tous les éléments de l'environnement (pollution de l'air, du sol, nuisance sonore, consommation d'énergie et de matières premières pour sa production). Contrairement au label l'Ange Bleu qui lui est monocritère. Le label NF prend en compte l'ensemble du cycle de vie du produit « *du berceau à la tombe* », il

³⁸ Le label japonais connaît une dynamique remarquable, en 1991 il existait 850 labels dans 31 catégories de produits. En 1992 le nombre de labels est de 3500 pour 49 catégories de produits. Ce comportement est confirmé par le principe adopté par ce pays : lorsqu'il investit en Europe; il s'aligne sur la norme environnementale la plus élevée.

³⁹ Le salon internationales des Eco-industries qui s'est tenu à Metz en avril 1998 ne consacrait aucune communication sur le thème des produits NF environnement, contrairement au salon précédent. De plus, le nombre d'entreprises labellisés n'a pas progressé depuis 1996, date du dernier salon.

⁴⁰ OCDE (1991), *Etiquetage écologique des produits dans les pays de l'OCDE*, Paris

⁴¹ Rencontre environnement et qualité de Cergy Pontoise (1993), *Ecoproduit : concepts et méthodologies*, Economica

⁴² L'entreprise paie une redevance à l'Afnor calculée en pourcentage dégressif du chiffre d'affaires généré par le produit certifié. Elle doit s'acquitter des frais occasionnés par les essais effectués en laboratoire et ceux d'audit. Les frais de visite d'établissement (6550 F H.T.), les frais d'instruction du dossier (7150 F H.T.)

analyse les impacts environnementaux de la fabrication au devenir du produit après son utilisation. Cet éco-bilan permet de savoir si un produit est un éco-produit ou pas.

Le management vert : les normes Iso 14000

Le management environnemental est défini comme « l'ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementale et qui les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification des objectifs environnementaux, la mesure et la maîtrise des effets sur l'environnement » (norme X 30-200)⁴³.

Les industriels britanniques ont été les premiers à disposer d'une norme de management environnementale, publiée en mars 1992 sous le norme BS 7750. Avant la promulgation de la norme internationale de management environnementale Iso 14000, en novembre 1996, deux outils l'ont précédée. Le système de management européen, nommé règlement Eco-audit ou SMEA (Système de Management Environnemental et d'Audit) publié le 29 juin 1993. Ce règlement sollicite la participation volontaire des entreprises à un système communautaire de management environnemental. La norme expérimentale de management environnemental française a eu une existence très brève, publiée en avril 1993, elle a été remplacée par la norme Iso 14000.

Les entreprises qui adhèrent au management environnemental ont le choix entre le SMEA et la norme Iso 14001, des motivations différentes⁴⁴ justifient l'adhésion à l'une ou l'autre norme. Le SMEA repose sur une analyse environnementale, l'entreprise doit faire une déclaration environnementale une fois par an. Les entreprises qui travaillent en international tendent à choisir cette certification, la communication externe est impérative pour SMEA contrairement à la norme Iso. Les entreprises qui optent pour cette dernière norme sont souvent imprégnées d'une culture assurance qualité forte.

Quantitativement, la norme Iso 14000 est appliquée par 74⁴⁵ entreprises nationales depuis sa création. Elles étaient trois lorsque nous avons commencé notre étude (fin 1996). Cette progression est encourageante, compte tenu des délais nécessaires à la finalisation du dossier de certification (environ 18 mois). L'Afaq (l'Association Française Assurance Qualité) constate un accélération du nombre des demandes, et une grande variété de secteurs professionnels engagés dans la certification. Les PME montrent un intérêt grandissant pour la démarche et des structures particulières sont mises en place au niveau régional pour les aider dans leur démarche environnementale⁴⁶. Cependant, malgré ce départ encourageant, l'Afaq s'inquiète du retard pris par la France dans le domaine, et des conséquences négatives qui pourraient en résulter sur certains marchés et de la mauvaise image environnementale de la France.

Les principes de la norme Iso 14000:

⁴³ Afnor (1995), *Recueil des normes françaises*, Afnor

⁴⁴ BEFS Prokem E.S.P.A.C.E. (1998), *la sensibilisation à la norme Iso 14001*, Conférence du 21 avril, Salon des Eco-industries Metz

⁴⁵ Lettre de l'Afaq sur la certification environnement, Février 1998, N° 4

⁴⁶ Nous donnons un exemple pour la Lorraine. La DRIRE (Direction Régionale et de l'Investissement, de la Recherche et de l'Environnement), l'ADEME (l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie), les CCI de Lorraine, la Chambre Régionale de Commerce et de l'Industrie, le Conseil Régional à travers l'AREL (Agence Régionale de l'Environnement de Lorraine) viennent de créer le Réseau Environnement Entreprises Lorraines (REEL) pour aider les PME-PMI de la région à diminuer leur impact sur l'environnement et faire de cette contrainte un atout économique.

Petitjean A. (1998), "REEL : un réseau pour initier les entreprises lorraines au management environnemental", *Les Tablettes Lorraines*, p.18- N°7 du vendredi 23 janvier 1998

Pour limiter la prolifération des normes nationales et éviter les distorsions commerciales pouvant en découler, il devenait nécessaire de proposer des normes homogènes au plan international. La famille des normes environnementales se compose des normes Iso 14001 : système de management environnemental (spécification et guide pour son utilisation) ; Iso 14004 : lignes directrices générales ; Iso 14010 : lignes directrices pour l'audit environnemental ; Iso 14031 : évaluation des performances ; Iso 14040 : cycle de vie.

Cette norme se déploie avec une volonté affichée de concilier les impératifs de rentabilité et de protection du milieu. L'entreprise fixe des objectifs à atteindre en tenant compte de deux engagements fondamentaux : la conformité à la réglementation et l'amélioration en continu. La démarche Iso 14000 démontre la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans le cadre d'amélioration continue de ses performances environnementales au niveau **technique et organisationnel**.

En pratique, l'entreprise évalue les effets des activités ayant un impact significatif sur l'environnement. Puis elle détermine un programme d'action pour mettre en œuvre la politique définie en terme d'objectifs, de cibles, d'action, de moyens, de responsabilités et de délais. C'est tout un système de gestion qui est mis en place, il repose sur des mesures de prévention et d'amélioration pour une meilleure maîtrise des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement.

La norme Iso repose sur cinq principes définis par l'Afaq⁴⁷ — *l'adaptabilité* : la norme est applicable à tout type d'entreprise **indépendamment de son activité ou de sa taille** ; — *la complémentarité* : les normes sont cohérentes et en synergie avec les systèmes qualité existants dans l'entreprise ; — *la prévention* : les normes mettent l'accent sur la prévention et la capacité de l'entreprise à réagir lors d'incidents de façon à limiter les atteintes à l'environnement ; — *l'engagement* : l'entreprise s'engage dans un processus d'amélioration continu de la performance environnementale ; — *l'universalité* : la certification Iso 14000 bénéficie d'une large reconnaissance internationale.

La certification de l'entreprise comporte cinq étapes — la phase de préparation durant laquelle la demande de l'entreprise est analysée ; — l'audit consistant à vérifier la revue documentaire et l'application du système de management environnemental (SME), — phase pendant laquelle il s'agit de décrire les constatations de l'audit, de valider le rapport et d'apporter des réponses ; — la certification porte sur la validation du SME mis en place donnant lieu à la délivrance d'un certificat d'une durée de trois ans ; — le suivi est assuré annuellement, la vérification de l'application permanente du SME ; — le renouvellement.

⁴⁷ L'Afaq est une structure commune qui assure la certification des entreprises Iso 9000 (qualité) et des entreprises Iso 14000.

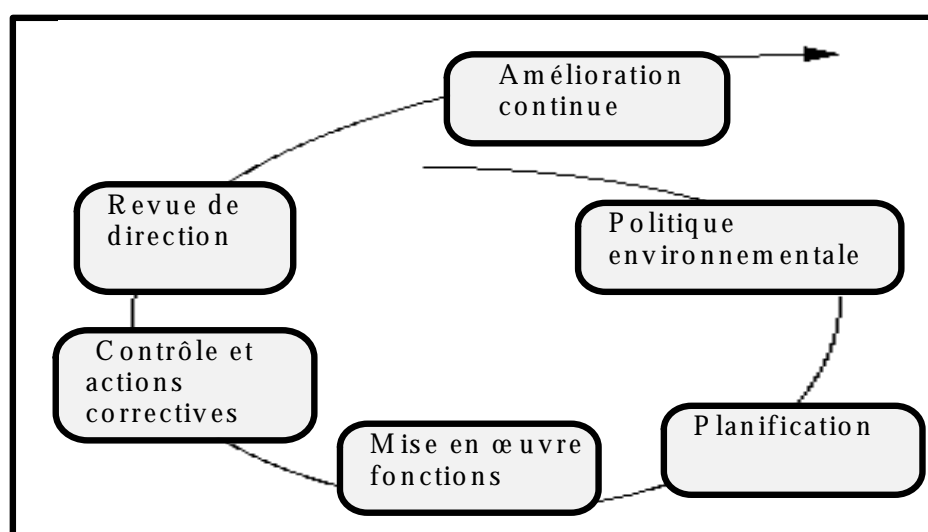


Figure 1. Modèle de SME (diffusé par l'Afnor)

Cette spirale ouverte précise les différentes étapes de la démarche Iso 14001. Elle met en relief le principe d'amélioration continue qui incite les entreprises à adopter une position dynamique par rapport à la certification. Il faut être prêt à remettre en question ses modes et ses méthodes de production en fonction des différentes évolutions de l'environnement (progrès technique, réglementation...). L'objectif est d'atteindre un niveau de protection écologique maximum, et de tendre vers le zéro pollution.

La norme Iso 14000 doit permettre une approche globale des problèmes écologiques. L'entreprise s'engage dans un processus continu d'amélioration en phase avec le processus PDCA (plan, do, check, act). L'objectif de la certification Iso 14001 s'inscrit dans une stratégie de cohérence pour améliorer, faire reconnaître et communiquer les performances de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de se focaliser sur le produit, mais c'est l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui sont sollicitées pour s'investir dans le projet. La mobilisation du personnel est donc très importante pour mener à bien les améliorations souhaitées.

3. LES AVANTAGES ATTENDUS DE LA DEMARCHE DE CERTIFICATION

Dans cette partie nous utilisons les résultats que nous avons obtenus par l'étude empirique qui s'est déroulée de septembre 1996 à février 1997⁴⁸. L'échantillon était composé de toutes les entreprises labellisées N. F environnement, des entreprises certifiées Iso 14001, d'entreprises régionales en voie d'Iso 14001. Les entreprises ont répondu à un questionnaire administré par voie postale.

Par ailleurs, Une étude récente réalisée par l'AFAQ⁴⁹, permet de lister les motivations des 34 premières entreprises certifiées en France : ❶ la politique du groupe, ❷ l'avantage concurrentiel, ❸ une meilleure efficacité de l'entreprise, ❹ une maîtrise des coûts, ❺ une amélioration des relations avec le voisinage, ❻ un engagement volontaire par le secteur d'activité, ❼ une bonne image de marque, ❽ un allègement sur les contrôles réglementaires.

⁴⁸ Khirèche-Oldache B. (1998), *Les effets structurants des normes sur les entreprises. Une application aux normes environnementales*, Thèse en Sciences de Gestion, IAE Nancy

⁴⁹ Ces chiffres ont été communiqués lors du colloque sur les éco-industries qui s'est tenu à Metz en avril 1998

31. Une meilleure maîtrise des coûts et une efficacité renforcée

Notre étude a permis de mettre en évidence trois facteurs importants qui permettent d'attendre une réduction des coûts, et une rationalisation des activités : la gestion du risque, la gestion des déchets, la gestion des pollutions

311. La gestion du risque

Les différents audits associés permettent de prévenir les incidents et de minimiser leurs impacts en réalisant des actions de préventions. Ces différentes actions convergent vers une plus grande maîtrise des coûts. Ce dernier point est amplifié par le rôle joué par les assurances, du fait du durcissement de la réglementation, qui conduit le législateur à invoquer la responsabilité objective des entreprises. L'idée de faire rétroagir la responsabilité des industriels aux dommages causés par les pollutions passées conduit les assureurs à limiter les risques assurables et à rechercher des moyens de financement nouveaux. Depuis le premier janvier 1994, les compagnies ne couvrent plus le risque environnement dans les contrats classiques de responsabilité civile exploitation⁵⁰. Une police spécifique est nécessaire, et ce après réalisation par l'assureur de toute une série d'investigations de type écoaudit d'environnement. C'est à partir des résultats obtenus qu'est déterminé le risque que l'assureur s'engage à couvrir, et que le montant de la prime d'assurance est calculé. Compte tenu des sommes considérables que les assureurs sont contraints de verser en cas d'accident⁵¹, ces derniers entendent jouer un rôle plus dynamique dans la prévention des accidents industriels. Il faut noter que ce sont les pollutions diffuses⁵² et dont les responsables sont souvent les PME qui posent le plus de problèmes.

Pour répondre à cette nouvelle fonction de contrôle, des courtiers sont spécialisés dans le management du risque⁵³, ils appliquent une méthodologie qui leur permet de réaliser un état des lieux, d'évaluer le risque avéré ou potentiel des installations concernées, d'exiger la mise en conformité du matériel à la réglementation, d'assurer le suivi du "risk management". Les assureurs sortent de leur fonction d'origine pour devenir des partenaires exigeants des entreprises souscriptrices. Les entreprises qui mettent en place des moyens permettant de diminuer le risque industriel vont réduire à plus ou moins brève échéance leurs coûts d'assurance. De même, les auditeurs chargés de la certification des entreprises⁵⁴, notent que les contrôles administratifs sont allégés pour les entreprises adhérentes aux normes.

Les entreprises reconnaissent que les audits effectués dans le cadre de la certification leur ont permis de sécuriser leurs systèmes, sans pour autant conduire à une réduction, dans l'immédiat, de leurs primes d'assurance. Les entreprises constatent que les normes environnementales leur ont permis une plus grande maîtrise du risque industriel associé à leur activité, du fait, en particulier, qu'elles font régulièrement l'inventaire de leurs techniques et de leurs tech-

⁵⁰ Kelders P. , Aerts D. (1994), "L'assurance contre le risque écologique ", *Problèmes économiques*, n° 2264, p.24-27

⁵¹ L'accident d'Exxon-Valdez (1989) qui s'est produit en Alaska a coûté plus d'un milliard de dollars à Exxon. Le groupe chimique Sandoz a payé 60 millions de francs suisses pour la pollution du Rhin provoqué par l'incendie de son entrepôt en 1986

⁵² Ces pollutions contrairement aux pollutions accidentelles sont habituelles, permanentes. C'est par exemple, une usine qui déverse pendant des années des eaux résiduels chlorées dans une rivière, et qui à la longue détruit toute vie aquatique

⁵³ Revue Argus (1996), "Gestion de crise : de l'analyse du risque à son traitement", *L'Argus* , n°6504-22

⁵⁴ Propos tenus lors du colloque sur les éco-industries, Metz 1998, opus cité

nologies pour connaître les retombées de chaque application au niveau de l'écosystème. Elles veillent à l'amélioration de leur écobilan. L'écobilan étant défini comme le bilan matières et énergie d'un système permettant d'évaluer l'impact de la production des biens et services sur l'environnement (Christophe 1995)⁵⁵.

L'amélioration des procédés et des processus, les exigences nouvelles formulées par les pouvoirs publics pour le transport et le stockage des produits, ont contribué à augmenter la sécurité dans l'entreprise. Les entreprises estiment que leurs efforts portent leurs fruits, puisqu'elles jugent globalement que leur activité n'engendre pas d'atteintes à l'équilibre écologique.

312. LA réduction des déchets et des pollutions

La rationalisation des activités passe par une réduction des déchets mis en décharge, ce qui induit une réduction du coût de leur traitement. La gestion des déchets est un élément important considéré sous l'angle économique et juridique.

La loi⁵⁶ sur les déchets oblige les entreprises, à l'horizon 2002, à ne mettre en décharge que les déchets ultimes, qui ne peuvent être ni traités ni valorisés. La contrainte réglementaire est relayée par des contraintes économiques fortes. Les sommes dépensées par les entreprises pour se débarrasser de leurs déchets sont de plus en plus lourdes. Le coût de traitement des déchets (industriels et ménagers) est passé en 1997 de 20 à 35 francs par tonne sur les décharges collectives de classe II⁵⁷. Une autre taxe, calculée sur chaque emballage (1 centime en moyenne), est collectée par un organisme privé, né en 1993 et agréé par l'Etat : Eco-emballages. Toutes les entreprises produisant des emballages destinés à la grande consommation, et qui n'ont pas de solution immédiate de récupération ou de valorisation de leurs déchets, sont concernées par cette taxe. Le coût payé par les entreprises pour gérer leurs déchets n'est donc pas marginal, cette préoccupation apparaît comme fondamentale pour les entreprises de notre échantillon. Elles reconnaissent que l'implication dans la protection du milieu, leur a permis de réduire de façon conséquente la quantité de déchets mis en décharge. Ces résultats sont obtenus grâce à l'application des entreprises à réduire les déchets issus du cycle de fabrication, et à l'utilisation toutes les fois où cela est possible, de produits recyclables. Certaines entreprises vont plus loin en développant en interne des activités de recyclage de leurs produits.

Les entreprises investissent dans des technologies plus respectueuses de l'environnement, les processus de production sont modifiés pour être en conformité avec les normes environnementales. Ce choix se justifie, car elles considèrent qu'il est préférable, économiquement de traiter les problèmes de pollution à la source que d'intervenir en aval. D'autant qu'elles pensent que la pression réglementaire ne peut que s'amplifier dans un avenir proche. Les entreprises de notre échantillon jugent leur performance environnementale globalement bonne, elles attendent de tirer des avantages substantiels de cette démarche.

32. Améliorer les rapports avec les différentes parties prenantes

L'utilisation des normes environnementales conduit à une remise en question des modes et des méthodes de production de l'entreprise, c'est un projet d'entreprise dont le succès est lié à

⁵⁵ Christophe B. (1995), *La comptabilité verte. De la politique environnement à l'écobilan*, De Boeck Université

⁵⁶ Directive européenne du 140 décembre 1994 sur les emballages qui favorise une stratégie préventive de diminution des déchets à la source

⁵⁷ Actuellement, il existe en France trois types de décharge : les décharges contrôlées de classe (II) reçoivent les déchets ménagers, les déchets industriels banals... ; les décharges de classe (I) réservées aux déchets industriels toxiques et spéciaux ; les déchets inertes sont déposés dans des décharges de type (III). La quantité de déchets industriels

l'implication du personnel. La formation, la communication sont à ce titre des éléments importants de cette réussite. En externe, l'entreprise diffuse une image positive, la certification iso 14001 inscrit l'entreprise dans le réseau des certifiées, lui procurant un avantage concurrentiel de plus en plus important.

321. En interne : la légitimité renforcée

Notre étude a mis en évidence que les entreprises engagées dans un processus de management environnemental sont attentives à la sensibilisation des acteurs, afin de faire évoluer le comportement collectif. La direction doit faire partager les valeurs environnementales en formant son personnel et en communiquant sur sa politique écologique. Pour faire face à ces nouvelles nécessités, l'entreprise se réorganise et met en place des fonctions spécialisées dans le domaine de l'environnement.

Les influences sur l'organisation

L'introduction des normes environnementales dans l'entreprise induit des changements spécifiques : certaines fonctions sont créées, les rôles sont modifiés ; les lieux de travail sont aménagés différemment pour faire écho aux nouvelles valeurs véhiculées par l'entreprise.

La direction générale définit la politique environnementale de l'entreprise dont les points fondamentaux sont d'assurer la conformité du site à la réglementation, de fixer les objectifs globaux, de définir les principes d'action, de rechercher des améliorations en matière d'environnement. La fonction environnement apparaît dans l'organigramme de la majorité des entreprises certifiées, elle peut être autonome, cependant, elle est souvent rattachée à la fonction RAQ (responsable assurance qualité). Cette fonction a un réel pouvoir de décision, elle donne des consignes écrites à l'ensemble des services de l'entreprise. Sur le plan comptable, cette fonction possède son propre compte d'exploitation. La fonction juridique est elle aussi valorisée par la démarche environnementale. Il est demandé au juriste d'entreprise d'assurer une veille environnementale et d'anticiper sur l'évolution future des normes, son avis est important lors de la définition de la politique générale de l'entreprise. D'autant que les entreprises estiment qu'une bonne maîtrise de la réglementation est à même d'assurer un avantage concurrentiel.

Les influences sur la culture de l'entreprise

Les actions en faveur de l'environnement vont renforcer la légitimité des activités de l'entreprise. Une action est légitime si elle repose sur le droit et/ou le juste, elle « suppose l'existence de normes symboliques partagées permettant aux membres d'une société d'interagir de façon coopérative » (Laufer, Burlaud 1997⁵⁸). Le projet environnemental est tout indiqué pour porter ces valeurs consensuelles qui vont progressivement faire partie de la culture de l'entreprise : les salariés citoyens ne peuvent qu'adhérer à la nécessité de limiter les atteintes au milieu. Pour les entreprises qui ont un document dans lequel sont énoncées les valeurs fondamentales, ce document se présente le plus souvent sous forme d'une charte. La majorité des entreprises y décrivent leurs actions en faveur de l'environnement. Les normes environnementales redéfinissent les modes et les méthodes de production. Elles introduisent des changements importants que l'acteur doit apprendre. Le personnel doit se comporter autrement ; il doit accorder de l'importance à des critères qualité-environnement. A ce titre, les normes environnementales sont considérées comme une source d'apprentissage collectif qui se traduit par une modification du référentiel normatif (document listant l'ensemble des normes maîtrisées par l'entreprise). Pour faciliter cet apprentis-

⁵⁸ Laufer R. , A. Burlaud (1997), "Légitimité", *Encyclopédie de gestion*, deuxième édition, p. 1755-1771

sage, les entreprises mettent en place des sessions de formation destinées à sensibiliser leur personnel aux risques que l'activité de l'entreprise fait courir à l'écologie.

Dans le cadre de la recherche de l'adhésion des personnes au projet environnemental, l'implication des personnes passe par leur association au projet. Pour une large majorité des entreprises toutes les composantes sont associées, mais paradoxalement, l'entreprise analyse la motivation des acteurs encore insuffisante. Ce qui peut s'expliquer par la faiblesse de la dotation budgétaire du poste formation et sensibilisation environnementale. La communication interne est assurée par les journaux ou les lettres d'entreprise, les panneaux d'information, les notes de service. Les rapports d'activité consacrent un chapitre aux actions environnementales. La communication externe est assurée essentiellement par l'emploi de symboles et de logos. La charte et le plan environnement sont plus rarement utilisés par les entreprises de notre échantillon.

Les entreprises estiment qu'elles véhiculent des valeurs nouvelles depuis l'intégration des normes environnementales. Par la création d'un consensus autour d'un objectif commun qui transcende la mission de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent par un respect plus patent de l'écologie, elles recyclent et valorisent leurs produits toutes les fois où cela est possible, elles traitent leurs déchets et effluents. Cela se manifeste aussi dans un sentiment de solidarité avec les composantes sociales (associations de défense des consommateurs, pouvoirs publics...) et un sentiment de responsabilité plus grand face aux produits et à l'activité de l'entreprise. D'où le développement d'un discours citoyen.

322. En externe : un avantage concurrentiel

Au delà de ces contraintes et avantages, les entreprises prennent conscience qu'il est préférable pour elles d'intégrer l'écologie dans leur stratégie sur des bases volontaires sous peine d'une remise en cause de leur pérennité.

Les grands donneurs d'ordres et clients, eux-mêmes engagés dans une démarche environnementale (administration, collectivités locales, grandes entreprises), exigeront de plus en plus de la part de leurs fournisseurs une prise en compte effective du milieu afin de respecter leurs propres engagements. La certification Iso 14001 est à ce titre un véritable passeport international, elle introduit une concurrence sélective entre entreprises certifiées. Les entreprises non labellisées seront de fait exclues de marchés internationaux, comme le marché allemand très sensible et depuis longtemps aux problèmes écologiques.

La certification Iso 14000 contribue à renforcer les liens de confiance avec les partenaires. Cette certification prouve que l'entreprise est en mesure d'évaluer et de maîtriser ses risques environnementaux. Les résultats empiriques mettent en évidence que le pouvoir de négociation des entreprises avec certains acteurs (fournisseurs, banquiers, institutions publiques, clients) s'est amélioré. Des parties prenantes de plus en plus nombreuses sont sensibilisées à la protection du milieu (actionnaires, assurances, investisseurs, banquiers). A titre d'exemple, les milieux financiers peuvent imposer le respect d'indicateurs environnementaux pour une cotation en bourse, ils peuvent utiliser ces valeurs pour maintenir une pression écologique sur l'entreprise (Joannèse 1997)⁵⁹. De même, une banque peut refuser de financer des investissements polluants de peur d'être, à l'instar des pratiques nord américaines, tenue solidairement responsable en cas d'accident.

⁵⁹ Joannèse P. A. (1997), "Management de l'environnement . Evaluer la performance environnementale", *Enjeux* n°171-février

La communication va permettre la diffusion d'une image positive à l'extérieur. Cette communication institutionnelle poursuit un double objectif économique et éthique :

① économique : elle doit contribuer à améliorer la performance de l'entreprise,
 ② éthique : le message a souvent une portée sociale, il doit renforcer la légitimité de l'entreprise. La notion d'entreprise citoyenne est un mode de communication qui suggère que la recherche de l'intérêt économique par les agents privés est compatible avec l'intérêt général. Pour B. Floris⁶⁰ «La communication institutionnelle boucle le cercle de la citoyenneté et de l'implication dans une démarche globale associant l'externe et l'interne, c'est à dire les mêmes individus en tant que citoyens et salariés ».

La certification Iso 14001a pour objectif d'être mieux à l'écoute des parties intéressées, « la clé du succès dépendra de l'engagement le plus large possible des entreprises vers la voie d'un développement durable. Cette recherche d'excellence tous azimuts ne pourra que satisfaire l'ensemble des partenaires de l'entreprise » (Mathieu, Poupet 1996)⁶¹.

Conclusion

Le concept d'entreprise citoyenne à travers l'utilisation des normes environnementales permet de montrer que la préoccupation sociétale n'est pas antinomique de la préoccupation économique. La préoccupation environnementale est intéressante car elle conduit l'entreprise à assumer sa part de responsabilité dans la dégradation écologique induite par son activité de production et par ses produits. Cette prise de conscience, internalisée dans les esprits se concrétise par la mise à plat des moyens et des méthodes de production afin d'analyser les impacts sur le milieu et d'y apporter des solutions.

Les entreprises sont conscientes que les pressions environnementales ne peuvent que s'accroître dans l'avenir et qu'il vaut mieux adopter une attitude volontariste qui de plus présente des avantages sur le plan économique, que d'être contraint tôt ou tard de le faire. Les principaux avantages sont liés à la réduction des coûts occasionnés par la diminution des pollutions émises et des déchets mis en décharge. Les audits de certification sont très exigeants, l'entreprise est sollicitée en permanence pour améliorer ses performances environnementales. Cette attitude va permettre de légitimer les activités de l'entreprise : en interne, elle réalise un consensus autour de valeurs transcendantes en accord avec les principes du développement durable ; en externe, elle communique sur son image d'entreprise citoyenne sensible et solidaire des problèmes qui se posent à la société globale. La prise en compte de l'environnement modifie l'identité de l'entreprise, elle constitue un nouveau modèle de développement de l'entreprise, porteur d'opportunités économiques et de valeurs éthiques.

Gérard Kœnig⁶² souligne que l'entreprise doit conserver les apparences de la légitimité tout en satisfaisant aux exigences d'efficacité, d'efficience et de sécurité « Lorsque les centres Leclerc sélectionnent des produits agro-alimentaire très typés fabriqués par des PME régionales, ils entendent se poser en défenseur des terroirs et s'ancrer dans la vie sociale, mais ils recherchent en même temps à se distinguer de la concurrence et à conserver l'avantage dans le jeu qui les oppose aux oligopoles agro-alimentaires. »

⁶⁰ Floris B. (1995), «Communication d'entreprise et pouvoir managerial», *Sciences de la Société*, N°39 octobre

⁶¹ Mathieu S., P. Poupet (1996), «Qualité et environnement. Les référentiels Iso 14000», *Enjeux* n°162-mars

⁶² Kœnig G. (1993), *Management stratégique, vision, manœuvre et tactiques*, Editions Nathan

Bibliographie

1. AFNOR (1995), Recueil des normes françaises, AFNOR
2. Almeida (d') N.(1996) , *L'entreprise à responsabilité illimitée. La citoyenneté d'entreprise en question*, Editions Liaison
3. Aristote (1982), *Ethique à Nicomaque*, Presses-pocket
4. Bergmann A. (1997) , “Ethique et gestion”, *Encyclopédie de gestion*, p 1239, Economica, Paris
5. Boiral O. (1993) , “ Entreprise et environnement naturel, vers une nouvelle alliance ”, *Direction et gestion des entreprises*, N° 144, p. 23
6. Brundland Rapport (1987), *Our common futur*, Word commission on environment and developement, Oxford university press
7. Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (1997), *L'entreprise au XXI^e siècle*, Editions Flammarion,
8. Christophe B. (1995), *La comptabilité verte. De la politique environnement à l'écobilan*, De Boeck Université
9. Courtine D. (1996) , *Décharge proscrite*, Poche environnement, Economica
10. Delpérier A. , (1992) “L'entreprise à visage humain”, *Sciences de la société*, N° 27, p.115 à 121
11. Demagne J.(1996) , *La révolution chez les patrons*, Editions Bayard, Paris
12. Etchegoyen A. (1991), *La valse des éthiques*, François Bourin éditeur
13. Forthomme C. (1996),“ Des relations avec l'environnement à l'éco-management ”, *L'Expansion Management review*, n° 82, p. 60-69
14. Gelinier O. (1991), *L'éthique des affaires: halte à la dérive*, Editions du Seuil
15. Godet M. (1991), “Les dangers de la seule réactivité”, *Revue française de gestion*, N°85
16. Habermas J. (1992), *De l'éthique de la discussion*, Paris
17. Hersch J. (1993), *L'étonnement philosophique, une histoire de la philosophie*, Folio essais, Editions Gallimard
18. Joannèse P. A. (1997) , “Management de l'environnement . Evaluer la performance environnementale“, *Enjeux* n°171
19. Jonas H. (1990), *Le principe de responsabilité*, Traduit par J. Greisch, Paris, Le Cerf
20. Kelders P. , D. Aerts (1994), “L'assurance contre le risque écologique ”, *Problèmes économiques*, N° 2364, p. 24-27
21. Khirèche-Oldache B. (1998) , *Les effets structurants des normes sur les entreprises. Une application aux normes environnementales*, Thèse en Sciences de gestion, IAE Nancy
22. Koenig G. (1993) , *Management stratégique, vision, manœuvre et tactiques*, Editions Nathan
23. Laufer R. , A. Burlaud (1997), “Légitimité”, *Encyclopédie de gestion*, p. 1755-1771, Economica, Paris
24. Lettre de l'Afaq sur la certification environnement (1998), N° 4
25. Libert B. (1996) , “L'entreprise citoyenne de quoi s'agit-il ? ” , *L'expansion Management review*, n°82, p.94-98
26. Lipovetski G. (1992), “Les noces de l'éthique et du business”, *Le Débat* décembre 1991, repris par *Problèmes Economiques*, N° 2.276, p.1-12
27. Louppe A. , Rocaboy A. (1994), “Consumérisme vert et démarche marketing”, *Revue française de gestion*, p. 36-47
28. Martinet A. C. (1983), *Stratégie*, Editions Vuibert
29. Moussé J. (1993), *Ethique et entreprises*, Editions Vuibert
30. Moussé J. (1997), “Ethique et profit aujourd'hui”, *Revue française de gestion*, n°112, p. 52-60
- 31.OCDE (1991), *Etiquetage écologique des produits dans les pays de l'OCDE*, OCDE-Paris
- 32.Padioleau J. G. (1989), “ L' éthique est-elle un outil de gestion ? ” , *Revue Française de gestion*, n°74, p.82-91
33. Petitjean A. (1998), “REEL : un réseau pour initier les entreprises lorraines au management environnemental“, *Les Tablettes Lorraines*, 7, p.18
34. Rencontre environnement et qualité de Cergy Pontoise (1993), *Ecoproduit : concepts et méthodologies*, Economica

35. Revue Argus (1996), "Gestion de crise : de l'analyse du risque à son traitement", *L'Argus* n°6504-22
36. Ruffat M. (1991) , *Commerce, consumérisme, protection de l'environnement*, Institut du commerce et de la consommation,
37. Segrestin D. (1996) , *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Deuxième édition, Paris
38. Seidel F. (1995), *L' éthique des affaires et de l'entreprise*, Editions Eska
39. Theys J. (1995), "Prospective de l'environnement: la nature est-elle gouvernable ? ", *Problèmes Economiques*, n°2407, p. 1-7
40. Wertenschlag B. (1998), "La responsabilité du producteur pour l'élimination de ses déchets", *La Semaine juridique Entreprise et Affaires*, n° 18-30, p.694-697