

# **Le rôle du développement humain dans le management stratégique de l'environnement**

**Miloudi KOBİYH**

Enseignant chercheur

Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Sciences Economiques et de  
Management (LERSEM)

Université ChouaibDoukkali

ENCG – El Jadida

06 94 21 27 67

Courriel : miloudi.kobiyh@gmail.com

## Résumé

### [Le rôle du développement humain dans le management stratégique de l'environnement]

[Le concept de développement durable constitue un enjeu capital pour toute l'économie. Ce concept renvoie à la responsabilité des entreprises pour qu'elles jouent un rôle dans la préservation de l'environnement. L'intégration d'un système de management environnemental dans les stratégies des entreprises s'explique par l'existence d'une politique environnementale centrée sur les principes du développement durable. Il en découle une responsabilité permettant aux entreprises d'augmenter leurs valeurs à long terme. L'objet de ce travail consiste à montrer comment l'insertion des entreprises dans l'économie de la connaissance et l'éthique apporte des moyens de développement en matière de capital humain et de performance environnementale.]

**Mots clés :** Capital humain ; développement durable ; éthique ; management de l'environnement ; performance environnementale.

**Classification JEL :** O15, P28, P47, Q01, Q56.

## Abstract

### [The role of human development in the strategic management of the environment]

[The concept of sustainable development is of crucial importance for the entire economy. This concept refers to the responsibility of companies to play a role in preserving the environment. The integration of an environmental management system in corporate strategies is explained by the existence of an environmental policy based on the principles of sustainable development. This results in a liability enabling companies to increase their long-term values. The purpose of this work is to show how the integration of businesses in the knowledge economy and ethics provides the means of developing human capital and environmental performance.]

**Keywords:** human capital; sustainable Development; ethics; environmental management; environmental performance.

**JEL classification:** O15, P28, P47, Q01, Q56.

## Introduction

Lors de sa réception du prix Nobel d'économie en 1970, Milton Friedman a annoncé que l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Il est évident de voir aujourd'hui que les faits remettent en cause cet objectif purement économique, et qu'il est temps de s'occuper d'autres objectifs de nature environnementale et éthique. De plus, la crise financière, devenue économique et industrielle par la suite, impose de telles réflexions. Il est opportun que les entreprises opèrent dans un nouveau modèle en intégrant à leurs stratégies d'autres pratiques de type environnementales concernant l'utilisation des ressources et la façon de mener son activité. Ces dernières sont susceptibles de répondre davantage aux attentes des parties prenantes.

Lorsque les Etats étaient incapables de résoudre seuls les problèmes de dégradation environnementale, toute la responsabilité s'est reportée sur les entreprises pour trouver une réponse aux problématiques environnementales posées par leur mode de production. A ce propos, une analyse des comportements socialement responsables des entreprises est largement détaillée dans les travaux d'Igalens (2004) et de Ballet et de Bry (2001).

Ces changements intervenus créent de nouvelles responsabilités pour l'entreprise qui impliquent de nouvelles régulations entre les parties prenantes et l'entreprise. Cela fait référence à une approche stratégique qui englobe les soucis de l'efficacité entrepreneuriale et les pratiques qui visent la protection de l'environnement. Il s'agit pour l'entreprise d'accepter de considérer l'intérêt de la société au même titre que son intérêt propre, elle assume les conséquences de ses actes tout en ayant le souci de l'intérêt général. Dès lors, évoquer le souci de la défense de l'environnement, induit que l'entreprise prenne compte d'une façon concrète les dimensions environnementales dans ses activités et dans ses relations avec ses partenaires.

Ainsi, la responsabilité environnementale engage l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, engagement qui fait qu'elle intègre dans sa stratégie des contraintes liées à l'intérêt général. Les entreprises tentent donc de s'adapter à ces nouvelles exigences avec des pratiques responsables envers l'environnement. C'est ainsi que se développent des nouveaux mouvements qui traduisent l'apparition des nouveaux besoins en termes de qualité de vie, et qui se sont progressivement substitués aux soucis plus quantitatifs de niveau de vie.

La prise en compte des impacts environnementaux représente désormais un enjeu stratégique qui constitue une contrainte qui doit être intégrée dans les stratégies des entreprises. En revanche, cela peut représenter aussi une source d'opportunité économique plutôt qu'une pression à laquelle les entreprises devraient se soumettre.

En effet, le respect de l'environnement est devenu à la fois un défi et un atout pour la stratégie de l'entreprise, puisque la production sans précaution entraîne des catastrophes écologiques, et la mise en œuvre d'une stratégie qui préserve l'environnement procure une bonne réputation. Appliquer les exigences des normes Internationales, surtout de l'ISO 14001, permet de mettre en exergue les conditions de l'intégration d'une stratégie environnementale dans l'activité globale de l'entreprise.

L'adoption de ce référentiel international engage l'entreprise dans une démarche de gestion environnementale par l'adoption d'un système de management environnemental. Evidemment cette norme internationale vise la protection de l'environnement. Néanmoins son application peut être utilisée dans un cadre stratégique pour acquérir une réputation et un avantage compétitif. Cela contribue sans doute à améliorer la performance de l'entreprise qui intègre cette stratégie environnementale centrée sur les principes du développement durable<sup>1</sup>.

D'après Hoffman, Corbet, Joglekar et Wells (2014), les processus par lesquels les questions environnementales émergent, évoluent au même titre que les questions sociales et politiques. La nature évolutive des pressions liées aux questions environnementales influence les réponses des entreprises aux pressions auxquelles elles doivent se soumettre. Ces auteurs utilisent une perspective sociologique pour comprendre les aspects culturels et institutionnels des questions environnementales et les obstacles sociaux et psychologiques à ces processus de changement (Hoffman, Corbet, Joglekar et Wells, 2014).

Un processus de management environnemental peut constituer un moyen de sélection et une barrière à l'entrée qui entrave la libre concurrence. C'est pourquoi la compétitivité durable ne se base plus uniquement sur le seul aspect financier, mais doit tenir compte d'autres facteurs d'amélioration tels que les domaines de l'environnement qui donnent lieu à une vraie opportunité de développement. Il s'agit d'un nouveau front sur lequel les entreprises doivent être présentes pour rester compétitives.

Il s'agit par conséquent de l'émergence d'un nouveau modèle de développement à travers la définition de nouveaux modes de gestion harmonieux des relations avec les parties prenantes sans entrer en contradiction avec l'objectif de compétitivité de l'entreprise et l'allocation des ressources nécessaires pour l'atteinte de cet objectif (Porter et Kramer, 2011). Cela construit, au sens de Perrot (1990), un lien étroit entre l'entreprise et la société.

---

<sup>1</sup>D'après la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (rapport Brundtland 1987) : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Ainsi, le concept d'attitude des parties prenantes occupe une place importante pour la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de leur orientation positive ou négative à l'égard d'une entreprise, ses produits, sa marque et sa réputation (Filser, 1994). Ainsi, entre deux produits de même qualité, l'un étant plus cher et associé à un programme d'action envers l'environnement, et l'autre étant moins cher mais non associé à ce type de pratiques, le choix tend finalement vers l'achat du premier type de produit, et donc le plus cher ce qui contredit le principe purement économique.

Ceci peut être perçu comme un élément contribuant à la valeur de l'entreprise (Maignan et Ferrell, 2000). Dès lors, les perceptions des parties prenantes au sujet de cette dimension stratégique liée aux enjeux environnementaux auront un impact positif sur l'intention de recommander l'entreprise à leurs connaissances. Il est évident que cela constitue un enjeu stratégique entrepreneurial capital.

Comme le confirment certains chercheurs en management, ces mesures peuvent aussi aider à comprendre la nature des comportements responsables de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes (Griffin, 2000). Le développement d'initiatives et de pratiques cohérentes avec les principes de la responsabilité environnementale est destiné à répondre aux demandes des parties prenantes en termes de pratiques citoyennes. Ainsi s'avère l'importance de développer des pratiques de management nécessaires pour réussir ces initiatives. Ces pratiques peuvent affirmer la volonté des entreprises de devenir socialement responsables, indépendamment de tout intérêt propre.

Ainsi, pour mettre en œuvre la gestion environnementale, plusieurs pratiques ont vu le jour, telles que la déclaration de la politique environnementale, l'installation d'un système de management environnemental, la réalisation d'audits internes et externes et l'analyse de la performance environnementale. Ces mesures permettent d'instaurer l'équilibre entre la croissance économique, le management environnemental et le comportement humain.

L'objet de ce travail est de réfléchir sur les facteurs qui permettent aux entreprises de se conformer aux normes environnementales qui s'exercent en tant que pressions institutionnelles, et qui encadrent l'action économique de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit de mettre en évidence les éléments catalyseurs qui peuvent intervenir dans l'internalisation des effets environnementaux.

Dans cette perspective, notre démarche consiste à proposer d'abord un cadre d'analyse du rôle de l'intégration du management environnemental dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi l'objectif est de clarifier l'articulation entre le

capital humain, l'éthique et le management de l'environnement pour discuter les éléments qui permettent à l'entreprise d'acquérir le développement de sa performance environnementale. Pour atteindre cet objectif, il s'agit d'abord d'examiner les fondements conceptuels dont nous avons besoin pour comprendre les éléments qui permettent de développer le capital humain et de déployer un système de management environnemental, ensuite, d'aborder la question de la complémentarité entre le management de l'environnement et la performance de l'entreprise.

## **1. Rôle du capital humain et de l'éthique**

### ***1.1. Gestion du capital humain et des connaissances***

La gestion du capital humain est devenue une priorité quant à la gestion de l'entreprise. Les processus sur lesquels repose ce système de gestion du capital humain s'appliquent aussi bien au management des procédés qu'au management des compétences. En ce sens, la dimension humaine se situe donc au centre de la réussite de l'entreprise dans sa gestion de l'environnement.

#### ***1.1.1. Rôle du capital humain dans l'entreprise***

Le management de l'environnement ne peut plus se concentrer uniquement sur les manières d'utilisation des ressources, mais tient compte aussi de la qualité des relations et de la coopération entre les membres de l'entreprise. La qualité de la gestion résulte d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous les acteurs pour l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, tout en restant en cohérence avec son capital humain.

Ainsi il est primordial de développer le capital humain de l'entreprise, cela permet d'accroître ses capacités d'innovation et d'adaptation. Ce développement et la qualité des relations sociales entretenues au sein d'une entreprise, étendue à ses différents partenaires, permettent de déterminer sa capacité de performance et de management.

La culture d'entreprise est formée de tout ce qui constitue l'histoire et le quotidien de l'entreprise. Dans le domaine de l'environnement, la gestion des entreprises est donc soumise à des pressions réglementaires qui peuvent remettre en cause leur légitimité (Bansal et Roth, 2000 ; Hoffman, 1999, Boiral, 2006b). Dans cette perspective, la création d'une véritable culture d'entreprise, définie comme l'ensemble des règles, des coutumes, des préférences et des croyances qui lui sont propres, contribue dans le management environnemental et permet de répondre à ces pressions et contraintes à travers la mobilisation de la connaissance pour protéger l'environnement qui est perçu aussi comme un enjeu majeur de toute la collectivité internationale.

Le personnel, ainsi fédéré par un projet commun, fait preuve d'une plus grande motivation dans son travail s'il reconnaît la portée et l'intérêt de la démarche. L'échange des connaissances tacites suppose la volonté clairement exprimée par les agents qui les détiennent. En ce sens, la culture du partage doit relever d'un processus construit par tous les membres de l'entreprise, elle doit être d'abord et avant tout un acte volontaire. Cette culture doit faire l'objet d'une orientation stratégique de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle cette approche a besoin des réseaux interpersonnels pour développer une culture d'échange et du dialogue direct entre les individus. Cela situe la démarche de développement du capital humain dans une position très favorable pour chaque entreprise qui désire valoriser son management environnemental et enrichir son capital humain. C'est ainsi que les entreprises sont amenées à réagir aux contraintes externes et développer des compétences distinctives dans ce domaine (Boiral, 2006b).

L'implication de l'ensemble du personnel dans le processus d'amélioration continue est une des conditions sine qua none à la réussite des projets intéressant l'environnement. Dès lors, l'entreprise doit être capable de prouver la compétence de toutes les personnes exécutant une tâche ayant un impact sur l'environnement. Par conséquent, le personnel est plus responsable dans son rapport à l'environnement, il contribue directement et individuellement au fonctionnement et au succès du système de management environnemental.

Il convient par conséquent de prêter une attention particulière à la politique économique et sociale appropriée à long terme en entreprenant une démarche stratégique qui prend en compte le développement du capital humain. Il s'agit d'impulser la croissance économique afin de relever les défis liés au management de l'environnement qui requiert une main d'œuvre qualifiée.

En suivant cette logique, l'innovation devient un enjeu économique incontestable. Il n'est plus d'actualité de chercher ce que font les autres, mais exactement ce qu'ils ne font pas. Selon ce principe, les investissements sont devenus massifs dans la recherche, la formation et le développement du capital humain pour être en mesure d'innover et se constituer ainsi des actifs immatériels (marques, brevets, savoir faire...). Il s'agit donc d'une économie où le facteur humain est prioritaire dans la croissance.

### **1.1.2 Gestion des connaissances**

Gérer les connaissances signifie les identifier, les expliciter et les valoriser. Elles représentent les ressources cognitives et les compétences détenues par l'organisation. La gestion des connaissances constitue donc un enjeu primordial dans le contrôle et la valorisation du capital intangible de l'entreprise. Il s'agit de

traiter une classe de biens immatériels pour qu'ils soient facilement observables et manipulables. L'échange des connaissances tacites supposent la volonté clairement exprimée par les agents qui les détiennent. En ce sens, la culture du partage doit relever d'un processus construit par tous les membres de l'entreprise, elle doit être d'abord et avant tout un acte volontaire. Cette culture doit faire l'objet d'une orientation stratégique quant à l'organisation de l'entreprise (Kobiyl, 2014).

D'après Krohmer (2005), l'organisation moderne de l'entreprise suit une dynamique encourageant ses membres à développer sans cesse leurs capacités et leurs compétences. C'est la raison pour laquelle cette approche a besoin des réseaux interpersonnels pour développer une culture d'échange et du dialogue direct entre les individus. Cela situe la démarche de la gestion des connaissances dans une position très favorable pour chaque entreprise qui désire valoriser ses actifs intangibles et enrichir son capital humain. Cela situe l'homme comme la principale richesse pour chaque économie, de ce fait il convient de traiter aujourd'hui le capital humain comme le capital industriel l'était hier.

Dans cette économie de la richesse humaine, la gestion des connaissances joue un rôle primordial dans le développement du capital humain. Elle ne cesse de l'enrichir en mettant en place un environnement de partage des connaissances et d'acquisition du savoir faire surtout tacite, celui valorisé et enrichi par les talents (Krohmer, 2005).

La performance d'une organisation dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles. Ces différents savoirs sont rarement partagés par tous le personnel. L'entreprise doit introduire la gestion des connaissances (knowledge management) qui est un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'identifier et de capitaliser les connaissances afin notamment de les organiser et de les diffuser.

Selon Segrestin (2004), la gestion des connaissances permet l'adhésion cognitive de tous les membres en se basant sur la technologie et ce qu'elle offre en termes de conditions pour une utilisation ouverte des connaissances. Il convient de distinguer, en effet, les connaissances tangibles contenues dans les bases de données (documents) et les connaissances tacites qui sont les savoir-faire et les compétences de l'ensemble des acteurs. Ce sont bien les ressources cognitives d'une organisation qui permettent le dynamisme, le travail et la synergie des différents acteurs.

Au niveau personnel, on peut adopter des attitudes visant à faciliter la création de relations de confiance. Elles tendent toutes à établir une meilleure qualité de communication et de partage. Mais cela ne suffit pas, car la confiance n'est pas seulement une question d'attitude. Elle se bâtit aussi sur un élément



fondamental à savoir la collaboration. Cette mise en commun des compétences favorise la gestion pérenne des savoirs et l'apparition de différentes formes de travail collaboratif qui trouve ses racines dans l'apprentissage des acteurs et qui influence leurs pratiques communes.

Ainsi s'avère l'importance capitale de cette démarche pour le management environnemental. Elle permet de développer l'échange, la culture de collaboration et la création des connaissances nécessaires pour promouvoir cette gestion environnementale.

## **1.2 Rôle de la démarche éthique dans l'entreprise**

*La croissance économique mobilise un ensemble de facteurs dont les ressources humaines et naturelles jouent un rôle primordial. Cependant, elle fait aussi appel à l'éthique qui constitue dorénavant un élément clé pour aménager la manière d'entreprendre les affaires économiques (Audi, 2000).* Il s'agit de forger une éthique qui donne lieu à une entreprise qui devient un acteur économique et social tenue de contribuer à accroître le bien-être social.

En effet, la recherche du profit comme une finalité économique inhérente à l'entreprise fait croire qu'il n'y a pas d'harmonie entre l'éthique et l'économique. Cependant, la conciliation entre les principes éthiques, surtout le respect de l'environnement, et l'efficacité économique constitue un point incontestable et indispensable au développement de l'entreprise. A cet égard, l'approche de Friedman (1971) conduisant à concilier les principes d'éthique et la logique d'entreprise, appuie cette position.

*L'éthique définit les règles qui guident la conduite des individus sans avoir recours à une réglementation qui contraignent leurs comportements. Elle permet de faire des choix en regroupant un ensemble de principes et de valeurs qui ont pour objectif l'orientation de l'activité de l'entreprise. Elle apporte des conduites et des règles qui sont à la base des relations entre l'entreprise et son environnement social. De cette manière, les pratiques éthiques d'entreprise constituent un élément déterminant pour son développement et présentent un avantage concurrentiel et un levier important de création de valeur.*

La limitation de l'agir humain oblige les individus à être plus responsables, cela afin de préserver les conditions de survie de l'humanité (Larrère, Larrère, 1997). Cette limitation dans l'action permet de préserver les conditions d'existence de l'humanité et traduit une éthique universelle qui fait que les actions réalisées par l'homme sont responsables. Il s'agit d'une éthique ouverte et de nature englobante (Jonas, 1998).

Ainsi la durabilité du développement dépend largement de l'éthique. En effet, le contenu éthique des choix repose sur la légitimité des obligations, ce qui

implique l'acceptation de normes et de règles par l'ensemble de la collectivité. Cela donne lieu à une rationalité collective, puisque le respect par la collectivité d'un principe dépend avant tout de sa reconnaissance sociale.

Dans le cadre du développement durable, il est possible de formuler une approche englobant de l'éthique environnementale à partir du principe de responsabilité. Une éthique environnementale qui questionne les activités économiques et ce qu'elles provoquent en termes de changements des modes de production et de consommation. La crise environnementale actuelle confirme cette logique et montre la vulnérabilité de la nature (Bourg, 2003).

*Dans un contexte de perpétuels changements, un nombre croissant d'entreprises se lancent dans la recherche de stabilisation de relations avec les différentes parties prenantes. Il s'agit de chercher de nouveaux repères pour maintenir des relations de confiance. Ainsi, la mise en œuvre d'une conduite éthique constitue une stratégie qui ne profite pas uniquement aux seules parties prenantes, mais permet également, et surtout, à l'image d'entreprise d'en bénéficier en retour. Cette vision favorise la conciliation entre le développement de l'individu et son engagement pour l'entreprise.*

Fonder l'organisation d'une entreprise sur l'éthique revient à respecter les normes et valeurs de la société et promouvoir son éthique. *L'objectif est d'apporter en effet une orientation dans les pratiques de l'entreprise. Ainsi l'éthique se présente comme un choix stratégique (Liedtka, 2008), qui donne la possibilité à l'entreprise d'améliorer son image et donner importance à la qualité des rapports entretenus avec ses collaborateurs. En ce sens, le savoir-être avec les autres est devenu un enjeu social et économique constituant un mode de vie qui conduit à un comportement moral favorisant le développement personnel et collectif.*

La responsabilité sociale constitue différentes modalités de réponse de l'entreprise aux pressions provenant de la société selon sa conception de performance (Capron et Quairel, 2007). Ce mouvement de responsabilité sociale cristallise le poids que représentent les autres parties prenantes sur les décisions du management de l'environnement. Promouvoir la responsabilité sociale signifie que l'entreprise assume ses actes et leurs conséquences et accepte d'en répondre (Capron et Quairel, 2004). Ceci est accompagné par un regain des préoccupations morales et éthiques dans la conduite des affaires.

*Dans cette perspective, le développement économique est censé concilier l'efficacité économique de l'entreprise et l'éthique. Avec cette responsabilité éthique, l'entreprise devient un lieu de réconciliation de l'éthique, de l'économique et de l'environnemental (Le Goff, 2008). Il s'avère donc que la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas uniquement à la réalisation des*

profits mais cherche également à intégrer les contraintes morales dans le déroulement de ses activités.

L'objectif est d'adopter un comportement éthique vis à vis de l'environnement naturel. Dans cette optique, Morin (2004) s'attache à montrer que ces objectifs justifient largement la nécessité de mettre en avant une conception qui intègre les préoccupations sociales et environnementales dans la fonction-objectif de l'entreprise.

## **2. Management de l'environnement et contexte d'entreprise**

Le management permet à l'entreprise de pouvoir agir tout en étant acteur de son développement présent et futur dans une perspective de création de valeur à long terme. Il s'applique à de nombreux domaines en entreprise, notamment à la gestion de l'environnement. En effet, l'environnement apparaît comme un facteur de production qui doit être géré rationnellement. L'entreprise en quête de développement est censée gérer les impacts de ses activités sur l'environnement d'où la nécessité d'inventer de nouvelles régulations environnementales. L'une des réponses largement adoptée par les entreprises face aux pressions est la mise en œuvre d'un management environnemental. Cependant, il peut représenter une sorte de mythe rationnel (Boiral et Dostaler, 2004).

### **2.1. Fondements de la notion de management environnemental**

Le concept de développement durable, dans sa dimension environnementale, a induit plusieurs exigences permettant une meilleure utilisation des ressources naturelles. La question de la réduction des impacts environnementaux apparaît de plus en plus comme une responsabilité collective qui doit être intégrée dans la gestion quotidienne des entreprises (Boiral, 2006a).

La mise en place des systèmes de management qui s'occupent de l'environnement permet à l'entreprise d'adopter une stratégie quant à la gestion environnementale. Par l'intégration des contraintes environnementales dans son fonctionnement quotidien, l'entreprise s'engage sur une nouvelle voie avec une mutation de ses valeurs, ce qui constitue un critère du monde économique d'aujourd'hui.

Pour Boiral (2004), ce processus nécessite un cadre de référence formel sous forme d'un système de management environnemental. La notion de système de management renvoie à une analyse systémique de l'entreprise, c'est-à-dire à l'analyse des éléments de façon globale, en tant que parties intégrantes d'un ensemble. Ce système joue un rôle crucial pour pouvoir faciliter l'intégration des préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne de l'activité de l'entreprise.

D'après Reverdy (2005), l'adoption de management environnemental s'assimile à des mécanismes normatifs. Les entreprises ont adopté au milieu des années 1990 les premières versions de la norme ISO 14001 dans un contexte d'incertitude pour communiquer leur légitimité à l'environnement externe. Par ailleurs, les entreprises ont aussi adhéré à cette norme parce que les milieux professionnels dans lesquels elles opèrent agissent de la même façon.

Ainsi, l'engouement pour cette norme s'avère l'un des phénomènes les plus significatifs parmi l'ensemble des initiatives en matière de développement durable, surtout dans sa dimension environnementale (Reverdy, 2005). De la même manière que l'économie semble être mise à disposition de l'environnement, le domaine environnemental constitue également une opportunité économique. Néanmoins, l'entreprise est autonome dans la mise en œuvre de son système de management environnemental, d'où la possible manipulation des objectifs qu'elle se fixe à atteindre. C'est ainsi que la fonction managériale doit être redéfinie et orientée dans la réalisation des objectifs opérationnels environnementaux.

Aujourd'hui la préoccupation de développement durable constitue une force motrice de la stratégie environnementale de l'entreprise. Dans le domaine de l'environnement, la gestion des entreprises est soumise à des pressions réglementaires (Bansal et Roth, 2000 ; Bazerman et Hoffman, 1999, Boiral, 2006b). Cette contrainte environnementale induite par le concept de développement durable est particulièrement déterminante pour les entreprises qui ont progressivement pris conscience de la nécessité de réconcilier l'objet économique et environnemental, puisque les entreprises ont absolument besoin de l'environnement pour poursuivre leurs activités.

La littérature sur le management environnemental propose des typologies de parties prenantes dites stakeholders environnementaux (Marquet-Pondeville, 2003). En ce sens, l'entreprise est devenue un acteur incontournable du développement durable, le seul qui a les ressources financières, technologiques et motivationnelles nécessaires pour le mettre en œuvre. Cette conception stipule que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes seront plus performantes en termes de profitabilité et de croissance (Damak et Pesqueux, 2003).

Marquet-Pondeville (2003) identifie quatre groupes de parties prenantes environnementales. Ceux dits réglementaires qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement, les défenseurs de l'environnement qui prennent position pour une meilleure protection de leur environnement comme les communautés locales, la presse et les associations pour l'environnement, ceux de marché tels que les clients, les concurrents et les

associations professionnelles, et enfin les organisationnels qui ont un lien direct avec la gestion de l'entreprise (dirigeants, actionnaires, employés).

Enfin, les enjeux environnementaux sont nombreux et il faut prendre en compte ses différentes dimensions. D'abord l'ensemble des savoirs doit être mobilisé autour du projet de management environnemental. Ensuite, les actions du personnel doivent être orientées dans l'objectif d'assurer la meilleure relation à l'égard de l'environnement. Par conséquent, il est primordial d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

## **2.2. Image de l'entreprise et responsabilité environnementale**

A cause des externalités négatives de la production, les entreprises souffrent d'une image négative, elles sont perçues comme les responsables des catastrophes écologiques de plus en plus régulières dans le monde d'aujourd'hui. En effet, la production de biens ou de services comportent des activités qui ont des effets néfastes par rapport au milieu naturel. D'après Boiral (2004), ce processus sert à répondre à des pressions institutionnelles où le souci est d'offrir une image légitime de la gestion environnementale par l'entreprise.

La maîtrise des enjeux environnementaux implique de s'engager dans une démarche qui permet aux entreprises d'être capables de répondre d'une manière appropriée aux enjeux environnementaux spécifiques auxquels elles sont confrontées. Les retombées en termes d'image ne sont pas négligeables et constituent un élément explicatif de la compétitivité des entreprises dans la mesure où la mise en place d'une politique de développement durable aide à promouvoir l'image de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système de management environnemental permet d'attester de la responsabilité des entreprises et pose les bases d'une réconciliation sociale.

En effet, le contexte actuel tend à introduire des valeurs éthiques et sociales, c'est pourquoi l'entreprise doit apprendre à gérer son image de marque car elle constitue un élément clé de sa performance. Cette approche repose sur l'hypothèse que l'intérêt de l'entreprise passe par la mise en œuvre de réponses adaptées aux attentes des parties prenantes. Elle présente la prise en compte des intérêts des parties intéressées comme une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007).

Dans le contexte du management environnemental, la gestion stratégique des parties prenantes par des processus de communication externe est un moyen à disposition de l'entreprise lui permettant d'améliorer sa responsabilité environnementale. Il existe en effet différentes approches de la théorie des parties prenantes que Jones et Wicks (1999) regroupent en deux catégories : la théorie

empirique fondée sur les perspectives descriptive et instrumentale et la théorie normative fondée sur une vision éthique.

La communication environnementale vise à indiquer que le comportement de l'entreprise est socialement acceptable et approprié, elle conduit à améliorer sa réputation organisationnelle. Par conséquent, la mise en place d'un système de management environnemental aide l'entreprise à apprendre à gérer sa communication externe pour véhiculer un ensemble de symboles positifs à son égard et convaincre ainsi les groupes de pression de sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement. C'est ainsi que les entreprises sont amenées à réagir aux contraintes externes et aux différentes exigences dans ce domaine (Boiral, 2006b).

Le comportement environnemental revêt un aspect très stratégique pour les entreprises qui communiquent sur leurs initiatives dans ce domaine. La communication environnementale d'une entreprise a un impact direct sur sa réputation puisque les parties prenantes restent très dépendantes des informations communiquées pour donner une appréciation de responsabilité environnementale de l'entreprise. Pour Boiral (2006b), cette légitimité sociale conduit les entreprises à réagir pour montrer leurs efforts pour développer des compétences distinctives dans ce domaine.

Les pressions externes peuvent favoriser l'émergence d'une telle conception, car elles sont liées aux caractéristiques intrinsèques par rapport à l'adoption du management environnemental. Pour Boiral (2004), ce processus suppose un cadre de référence formel et institutionnalisé. L'auteur suggère que l'engagement environnemental nécessite de mettre en œuvre une structure formelle en réponse à des pressions institutionnelles. Le souci est d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'entreprise.

### **3. Le système de management environnemental et les stratégies d'entreprises**

Les préoccupations du monde économique pour les questions environnementales témoignent de la prise de conscience progressive de l'opportunité de développement que constitue la prise en compte de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise. Un management environnemental bien défini avec la liste des objectifs à atteindre doit être cohérent avec la politique environnementale de l'entreprise. Selon la norme ISO 14001 (AFNOR, 2004), dans le domaine du management environnemental, les résultats sont en relation avec la maîtrise par l'entreprise des aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale et de ses objectifs et cibles environnementaux.

La mise en place d'un système de management environnemental permet de dégager des avantages d'ordre économique et financier. Les entreprises qui s'engagent à aller au-delà de ce que la réglementation exige en matière de protection de l'environnement bénéficient d'une plus grande crédibilité. La fonction essentielle du management est d'obtenir des résultats de manière performante selon les objectifs soulignés qui doivent être partagés par tous ceux qui contribuent à leur réalisation.

### **3.1. Management environnemental et comportement stratégique de l'entreprise**

Le système de management environnemental permet de s'engager selon des objectifs environnementaux spécifiques à chaque entreprise, ainsi les buts fixés ne sont jamais les mêmes entre deux entreprises même si elles appartiennent au même secteur d'activité. Ces approches volontaires constituent un nouveau mode de régulation de l'environnement, et la bonne volonté annoncée des entreprises vis-à-vis de l'environnement peut cacher un comportement stratégique.

Les entreprises se trouvent aujourd'hui au centre d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement des actionnaires mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise (Capron et Quairel, 2007). La protection de l'environnement se transforme progressivement en un domaine d'action stratégique et en source d'avantages compétitifs que seules les entités économiques les plus riches sont en mesure d'exploiter, étant donné le coût occasionné par la mise en place de mesures environnementales.

La croissance résultant des mesures environnementales encourage les entreprises à intégrer l'environnement dans leur gestion quotidienne. Elles se voient dans l'obligation de mettre en place des procédures particulières de communication interne afin que l'ensemble du processus soit intégré et efficace, étant donné que la coordination d'un système de management constitue un élément indispensable à son fonctionnement. En effet, cette théorie implique que la tâche des dirigeants n'est plus uniquement de maximiser le profit des actionnaires mais d'atteindre un équilibre équitable entre différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise (Mercier, 2000).

Puisque la majorité des investissements réalisés prennent en compte les contraintes environnementales, le coût global lié à la mise en place d'un système de management environnemental constitue l'un des points faibles de la démarche. Ainsi, pour encourager les entreprises à s'engager dans une démarche de management environnemental, de nombreuses institutions et associations aident financièrement les entreprises, par l'attribution de subventions. Ces différents acteurs sont qualifiés de parties prenantes par Jones et Wicks (1999),

c'est-à-dire tout groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Contrairement à la théorie néo-classique dans laquelle le but de l'entreprise est exclusivement lié à la maximisation des profits, la théorie des parties prenantes se veut beaucoup plus exigeante. A cet égard, les mesures environnementales adoptées par l'entreprise ne doivent pas compromettre sa situation financière, elles doivent au contraire lui apporter des opportunités de création de valeur sur le long terme. Les entreprises qui ont intégré ces dimensions dans leurs activités inscrivent leurs stratégies de développement dans la prise en compte de leurs responsabilités environnementales. Ainsi, si les entreprises acceptent de s'engager pour supporter de tels coûts, c'est parce qu'elles entrevoient une opportunité de développement ou un facteur compensatoire permettant de rentabiliser leurs dépenses engagées.

En outre, cette pratique s'oppose à la conception qui fait de l'environnement un bien collectif, accessible à tous, sans mécanisme d'exclusion par les prix. L'environnement mis à disposition par la nature ne devrait pas faire l'objet d'un calcul économique et la mise en place d'actions pour sa protection doit être accessible à tous, quelque soit le niveau de richesses économiques des agents. Cependant, ces pratiques sont davantage coûteuses d'où l'inégalité entre les entreprises face à la protection de l'environnement. Dans cette optique, les dirigeants hiérarchisent les attentes et choisissent les actions nécessaires pour la définition de leurs stratégies (Capron et Quairel, 2007).

Le développement durable et principalement sa dimension environnementale sont sources d'avantages compétitifs pour l'entreprise. Même si le but premier des systèmes de management environnemental consiste à améliorer la performance environnementale, les entités qui s'engagent dans ce type de processus espèrent générer d'autres retombées de nature économique. L'instrument de management environnemental se transforme progressivement en un outil stratégique pour les entreprises soucieuses de tirer profit de la mise en place d'un système de management environnemental.

Les démarches de management environnemental permettent aux entreprises d'améliorer leur rentabilité sur le long terme, les plus compétitives sont celles ayant réussi à utiliser le champ de la protection de l'environnement pour se différencier d'autres concurrents. Ainsi, la décision d'investissement est régulièrement motivée par la composante environnementale : l'environnement devient un facteur d'innovation important pour l'entreprise souhaitant rester compétitive. Ce constat est cohérent avec les travaux de Porter et Van der Linde (1995) qui s'attachent à montrer que les contraintes environnementales, loin



d'être une entrave à la compétitivité des entreprises, tendent à stimuler et à améliorer la position concurrentielle des entreprises.

De leur côté, Pillet (1993) et Suchman (1995) s'attachent à déterminer la relation entre les enjeux économiques et environnementaux, ils montrent que les enjeux écologiques représentent des pressions et des contraintes économiques et sociétales. Ces auteurs ajoutent que le contexte de la pollution constitue une externalité négative dont la prise en compte entraîne des coûts pour les entreprises.

Cependant, plusieurs travaux (Férone et al, 2001 ; Stephany, 2003 ; Laville, 2004 ; Reynaud, 2006 ; Boidin et Zuideau, 2006 ; Lévêque et Sciama, 2008) ont illustré divers avantages qui peuvent découler des initiatives environnementales, telle que l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Ce concept considère dorénavant l'environnement au service de la productivité. En effet, les contraintes provenant des investissements environnementaux contribuent à améliorer la compétitivité des entreprises surtout dans les pays où la réglementation est la plus sévère (Porter et Van Der Linde, 1995).

D'autres études empiriques sur l'environnement accréditent l'hypothèse de Porter (Bougherara, Grolleau et Thiebaut, 2004). Cette hypothèse annonce que les contraintes environnementales ne représentent pas une entrave à la compétitivité mais au contraire elles tendent à améliorer la position concurrentielle des entreprises. Selon ces études, les actions environnementales ne doivent pas être jugées uniquement selon des considérations économiques, mais elles doivent reposer d'abord et avant tout, sur le respect de l'intégrité des écosystèmes et la santé des populations (Boiral, 2004).

D'ailleurs l'hypothèse de Porter exprime l'idée qui consiste à dire que la protection de l'environnement et la compétitivité économique sont réconciliables. Ladite hypothèse énonce que les normes environnementales peuvent promouvoir la compétitivité et encourager les entreprises à innover. En effet, l'adoption d'une réglementation pousse les entreprises à innover pour chercher de nouveaux processus de production et d'organisation.

Dans cette perspective, l'environnement est au service de la compétitivité des entreprises, puisque les avantages qui découlent des initiatives environnementales contribuent à améliorer la position et la compétitivité de l'entreprise. En plus, la certification ISO 14001 dépasse le caractère purement contraignant de la protection de l'environnement, au profit d'une approche basée sur le volontariat et la collaboration.

### 3.2. Management environnemental et développement humain

Il apparaît de ce qui précède que la mise en place d'un système de management environnemental permet de dégager des avantages d'ordre économique et financier. *Il est évident que la notion de responsabilité environnementale permet de combler le vide selon des contraintes qui obligent les entreprises à s'occuper aussi des objectifs environnementaux. Ainsi, l'absence de mesures coercitives, qui sont difficilement concevables dans ce domaine, permettra la mise en place de mécanismes incitatifs au développement de cette responsabilité.*

Boiral et Dostaler (2004) montrent que les entreprises adoptent différentes stratégies pour intégrer le management environnemental de type ISO 14001, et que celles-ci répondent avant tout à des intérêts ou des situations spécifiques. Ainsi, les dirigeants mettent en œuvre des stratégies de conformité symbolique ou effective avec ces valeurs afin d'assurer la légitimité de leur entreprise (Capron et Quairel, 2007).

Lorsque la vulnérabilité est envisagée sous l'angle du développement humain, l'attention est mise sur le risque de dégradation des réalisations individuelles en termes de management environnemental. Il s'agit de concevoir des politiques et de proposer des mesures de préparation contre les menaces pour rendre par la suite le progrès du développement humain plus solide (PNUD, 2014).

Il s'avère donc que l'accumulation du capital humain permet d'accroître la productivité et d'améliorer l'aptitude à utiliser les technologies orientées vers la protection de l'environnement et la préservation des ressources naturelles. Il peut également accélérer le rythme des innovations en affectant plus de capital humain dans le secteur de la recherche relatif à ce domaine. En somme, la création de nouvelles technologies nécessite un niveau élevé en termes de capital humain.

De plus, les entreprises doivent disposer de travailleurs ayant un certain niveau de qualification pour imiter ou pour utiliser les technologies importées qui respectent des normes environnementales. Il en résulte que l'entreprise a tout intérêt de privilégier la formation du capital humain afin de saisir les opportunités qu'offre l'économie du savoir pour amorcer le management stratégique de l'environnement.

D'ailleurs, l'éthique a une place dans l'économie et sa gestion, son rôle est variable (Godard, 2000). Elle est nécessaire surtout dans un univers où les choix d'aujourd'hui affecteront l'état des ressources environnementales dans le futur. L'éthique régule le pouvoir d'agir des entreprises en tant qu'entités responsables

de leurs actes. Il s'agit de penser et d'agir d'une façon permettant de garantir la permanence de la vie humaine (Jonas, 1998). En sesens, l'éthique suggère que la répartition des ressources et leur accès relèvent du bon usage et loin des impacts environnementaux non désirés. Ces derniers résultent souvent de certains usages abusés des ressources comme leur surexploitation et leur mauvaise répartition.

Selon cette conception, la répartition des richesses dans une société peut influencer effectivement la protection des ressources environnementales (Mikkelson et al., 2007 ; Gagnon et al., 2008). Cela interpelle fortement la citoyenneté de l'entreprise qui peut être perçue comme un ensemble de pratiques contribuant à la valeur de l'entreprise (Maignan et Ferrell, 2000).

La gestion du capital humain est devenue une priorité quant au management de l'environnement dans la mesure où la politique environnementale doit être cohérente avec l'ensemble des ressources humaines et financières nécessaires pour les atteindre. De ce fait, il est évident que cette responsabilité environnementale conduit les entreprises à développer des compétences humaines distinctives dans ce domaine (Boiral, 2006b).

Le rôle de l'éthique est d'agir pour limiter toute atteinte à l'environnement ou pour faire face au gaspillage des ressources naturelles (Ballet, Mahieu, 2003). Certes, le bien-être des générations dépend largement de la qualité de l'environnement naturel et du contexte social. L'éthique de l'environnement naturel exige l'existence d'une solidarité portée par le principe de responsabilité. La portée éthique de la responsabilité est globale dans la mesure où elle contient les interdépendances qui existent entre le bien être social et le système environnemental.

La démarche éthique donne à l'entreprise la possibilité de favoriser la conscience éthique parmi ses individus. Cette conscience représente la capacité à introduire l'éthique dans les activités de l'entreprise et dans le comportement de ses individus qui feront naître l'éthique d'entreprise par leurs choix, leurs actions et leurs décisions au quotidien. La compétence éthique représente donc une question aussi bien individuelle qu'organisationnelle, elle ne peut se prévaloir sans le processus de formalisation de l'éthique. Son intégration repose sur la recherche de compréhension parmi les membres de l'entreprise afin d'assurer une orientation de leurs attitudes et de leurs comportements.

La compétence éthique fait appel à cette compréhension pour être en mesure de dégager la manière permettant de mobiliser l'éthique individuelle et organisationnelle dans les décisions. L'éthique individuelle se considère comme une application personnelle de la Morale (Courrent, 2003), tandis que l'éthique organisationnelle se décline en termes de plans éthiques à suivre surtout dans les différentes situations de prise de décision. L'objectif est de regrouper un

ensemble d'aptitudes en termes de savoir faire et de savoir être considérés comme des repères pour la bonne conduite individuelle et collective.

La volonté d'acquérir cette compétence exige le fondement du management sur des principes et des règles écrits et déclinés en procédures opératoires. Ces principes donnent des orientations qui engagent l'entreprise dans une volonté concrète pour faire progresser la pratique de l'éthique, cette dernière prend aussi, au sens de Mercier (2000), la forme de valeurs produites par l'entreprise.

Décliner les principes éthiques, dans le contexte organisationnel de l'entreprise, suppose l'existence d'un système de ressources humaines en mesure de développer les pratiques qui façonnent le déroulement de l'activité. La performance de ce système contribue amplement à améliorer la performance de l'entreprise qui renvoie à la capacité à satisfaire les différentes parties (Mercier, 2004). A cet égard, Amara et Zghal (2009) soulignent que l'individu est devenu la source sur laquelle l'entreprise fonde désormais sa performance et renforce son image. En ce sens, l'éthique s'inscrit dans le développement d'une relation durable entre l'entreprise et son environnement.

Pour Gendron (2004), la performance est contingente à chaque entreprise puisqu'elle dépend de la singularité de la politique environnementale adoptée par l'entreprise. Cette performance dépend directement des compétences métiers, de l'expérience et des connaissances stratégiques individuelles. Ces différents savoirs sont rarement partagés par tout le personnel. L'entreprise doit par conséquent introduire la gestion des connaissances (knowledge management) qui est un ensemble d'outils et de méthodes permettant d'identifier et de capitaliser ces connaissances afin notamment de les organiser et de les diffuser.

La gestion de l'environnement représente aujourd'hui une préoccupation collective qui commence à s'intégrer de plus en plus aux activités économiques. Remettre l'humain au centre de cette stratégie de management environnemental ne relève pas d'une réponse morale, sociale ou éthique, mais de la nécessité. Dans un monde en pleine mutation et transformation, de plus en plus ouvert, diversifié et complexe, la libération de l'intelligence individuelle et collective est devenue une nécessité. Cette libération n'est pas possible dans des systèmes d'organisation rigides, hiérarchiques, ne laissant que peu de place à des espaces d'expression, de créativité, d'autonomie et de responsabilité. Elle ne peut atteindre sa pleine mesure dans des systèmes d'organisation où les efforts et les connaissances ne sont pas partagés.

L'objectif est de donner une place primordiale à la libération des savoirs et des compétences. L'entreprise n'a pas à elle seule la responsabilité d'apporter les réponses aux défis évoqués. Néanmoins, elle doit, en collaboration avec tous les

autres acteurs, y contribuer sinon son développement ne sera pas durable et son efficacité ne sera pas assurée.

Ainsi, développer les compétences humaines pour réussir ce management environnemental constitue un enjeu majeur pour l'entreprise, d'abord pour montrer sa sensibilité vis-à-vis de l'environnement et véhiculer son image au niveau de l'environnement externe, ensuite pour bénéficier du rôle décisif que joue le capital humain dans la performance environnementale, et par conséquent dans la performance de l'entreprise d'une manière générale.

### **Conclusion**

Le développement durable est un concept qui peut être approché selon deux dimensions étroitement liées, à savoir la dimension économique et la dimension environnementale. La dimension économique intéresse la combinaison optimale des ressources naturelles, humaines et techniques dans le but d'assurer l'efficacité des allocations et de maximiser le bien-être. La dimension environnementale a trait à la gestion du capital naturel et la préservation de sa qualité et de sa durabilité. La performance de l'entreprise est intrinsèquement liée à l'homogénéité de ces deux finalités.

La notion de performance de l'entreprise ne cesse de s'élargir pour inclure la responsabilité environnementale qui engage l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent avec leur environnement, doivent aussi être pris en compte et évalués de la même manière qu'elles évaluent leurs résultats économiques. Ainsi, la performance de l'entreprise se décline principalement en termes de performances économique et environnementale.

La performance environnementale est une notion en grande partie indéterminée et source d'interprétations subjectives (Janicot, 2007). Elle est 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). C'est ainsi que la démarche de management environnemental est devenue une source d'avantages compétitifs et un facteur de performance environnementale.

La performance est une question de compétence et donc mettre en place des indicateurs de performance spécifiques, en plus des indicateurs classiques, constitue un élément majeur pour agir sur la performance de l'entreprise. Cela nécessite un management collaboratif avec des efforts collectifs qui ont comme

vocation l'optimisation des compétences de chacun pour développer un savoir-faire créateur de performance.

D'après Henri et Giasson (2006), la performance environnementale peut être décrite par l'amélioration des processus et des relations avec les parties prenantes, la conformité réglementaire et financière, ainsi que les impacts environnementaux et l'image de l'entreprise. En ce sens, la performance mesure l'adéquation entre les objectifs stratégiques initialement définis et les résultats effectivement atteints. Mais la performance constitue également le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise puisqu'elle prend en compte les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs.

Pour Caron, Boisvert et Mersereau (2007), il faut tenir compte aussi des acteurs pour ne pas occulter la qualité globale de la performance environnementale. En effet, pour être performants, les acteurs de l'entreprise doivent avoir des objectifs personnels en cohérence avec les objectifs spécifiques de l'entreprise. Il est donc approprié de dire que la performance globale d'une entreprise combine les performances individuelles et les performances collectives.

La mesure de la performance d'une entreprise consiste à évaluer l'activité d'une manière quantitative et qualitative. La qualité se mesure par la satisfaction des clients, la conformité des produits, l'efficacité des processus et la mobilisation des salariés. C'est ainsi que l'une des fonctions du management est de concilier les différents critères de performance afin de promouvoir la performance globale de l'entreprise. Ces critères de performance doivent intégrer une double dimension individuelle et collective.

En ce sens, la moralité des comportements est déterminante quant au moyen d'agir sur l'environnement. Cela met en exergue le contenu éthique des actions des entreprises et leur capacité à établir une convergence entre responsabilité environnementale et performance. Selon Desmazes et Lafontaine (2007), l'évaluation de la performance environnementale nécessite la mise en œuvre d'outils plus ou moins innovants. De ce fait, la responsabilité environnementale exige de dépasser le stade des principes pour atteindre celui de leur mise en pratique. Ainsi, l'éthique peut être considérée comme un outil de gestion plutôt qu'une contrainte à l'action, et par conséquent un moyen de développer la performance de l'entreprise.

Il en découle qu'un écart entre les attentes en matière de management environnemental et ce qui est réellement perçu de l'entreprise, se fait toujours au détriment de sa réputation. En effet, il existe des contraintes aux actions des entreprises et des coûts concernant le manquement à un engagement de toute entreprise dans sa politique citoyenne pour répondre aux attentes

environnementales et éthiques des parties prenantes. Par conséquent, elle n'a pas intérêt à porter atteinte à sa réputation ou à affaiblir son capital de confiance par le non respect de son engagement vis-à-vis de l'environnement (Gavard-Perret, 2000).

L'analyse de la mise en place d'un système de management environnemental, rend visible l'articulation entre la performance environnementale et la performance économique. Dans ce contexte, les modalités de protection des ressources environnementales à long terme diffèrent selon l'approche de la durabilité retenue et les priorités des entreprises en termes de performance. En revanche, plusieurs services et fonctions sont rendus par l'environnement à l'humanité et dont la préservation de leur qualité est essentielle pour la vie économique et donc pour la performance économique de l'entreprise.

Les entreprises ont pour vocation la création de valeur, elles sont animées par l'objectif de produire de la richesse. En étant rationnelles, elles cherchent à transformer les contraintes d'ordre environnemental en avantages économiques tout en augmentant leur compétitivité. La gestion de l'environnement représente donc un enjeu stratégique pour les entreprises. Elles tentent désormais d'inclure les impacts environnementaux dans leurs stratégies économiques. Ainsi s'avère l'importance d'instaurer l'équilibre entre la croissance économique, la performance environnementale et la dimension humaine, ce qui est en faveur de la performance globale.

Malgré que les mesures environnementales puissent paraître comme une entrave à la compétitivité, il n'en demeure pas moins que cette pression n'est plus vécue comme une contrainte mais comme une opportunité de développement économique. La multiplication des effets externes liés à la croissance économique oblige à intégrer la dimension environnementale en tant que facteur qui influe sur la performance économique. Ainsi, l'environnement peut être considéré comme une source d'opportunité économique plutôt qu'une contrainte à laquelle les entreprises doivent se soumettre.

### Références bibliographiques

**Alter, N.** (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris: PUF.

**AFNOR**, (2004), Norme Française en ISO14001-2004, système de management environnemental, exigences et lignes directives pour son utilisation, France.

« [http://www.valdin.sitew.org/fs/Root/92ctu-NORME\\_ISO14001\\_2004.pdf](http://www.valdin.sitew.org/fs/Root/92ctu-NORME_ISO14001_2004.pdf) » Consulté le 19/12/14.

**Audi, P.** (2000), *Supériorité de l'éthique*, PUF Quadrige.

**Amara, A., Zghal, M.** (2009), « L'impact de la relation "éthique-confiance" sur l'intention d'achat du consommateur : cas des produits respectueux de l'environnement », *La Revue des Sciences de Gestion*, 234, p. 53-64.

**Ballet J. et de Bry F.** (2001), *L'entreprise et l'éthique*, collection : Points Economie, édition du Seuil, 431p

**Ballet J., Mahieu F.-R.** (2003), *Ethique économique*, Collection mise au point, Ellipses, Paris.

**Bansal, P., Roth, K.** (2000), « Why companies go green: A model of ecological responsiveness » *Academy of Management Journal*, 43(4), p. 717-736.

**Bazerman, M., Hoffman, A.** (1999), « Sources of environmentally destructive behavior: Individual, organizational and institutional perspectives », *Research in Organizational Behavior*, 21, p. 39-79.

**Boidin, B., Zuindeau, B.** (2006), « Socio-économie de l'environnement et du développement durable : état des lieux et perspectives », *Revue Monde en Développement*, vol 34, n° 135.

**Boiral, O.** (2004), « Mettre en œuvre ISO 14001: de la quête de légitimité à l'émergence d'un mythe rationnel », *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine.

« <http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/boiralo/> » Consulté le 10/11/2014

**Boiral, O.** (2006a), « L'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir » dans Aktouf, O. et al. *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, p. 419-449

**Boiral, O.** (2006b), « La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle » *Management international*, vol.10, n°3, p. 67-79.



**Boiral, O., Dostaler, I.** (2004), « Gestion environnementale et ISO 14 001 : une approche néo-institutionnelle », ASAC, Québec.

**Bouquin, H.** (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF, 6<sup>ème</sup> éd., Paris, 508p

**Bougherara, D., Grolleau, G., Thiebaut, L.** (2004), « Gestion et Environnement : anatomie d'une relation », *Innovations*, 2004/2, n° 20, p. 217-234.

**Bourg D.**(2003), *Le nouvel âge de l'écologie*, Ed. Charles Léopold Mayer.

**Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F.** (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Éditions La découverte, Paris.

**Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F.** (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

**Castells, M.** (2001), *La société en réseaux*, Paris : Fayard.

**Caron, M-A., Boisvert, H., Mersereau, A.** (2007), « Le contrôle de gestion environnemental ou l'éco-contrôle : pertinence des outils traditionnels », Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai.

**Courrent, J-M.** (2003), « *Ethique et petite entreprise* », *Revue Française de Gestion*, 144, p. 139-152.

**Damak, A. S., Pesqueux Y.** (2003), « La théorie des parties prenantes en perspective », Atelier Développement durable de l'AIMS, Angers.

**Desmazes, J., Lafontaine, J-P.** (2007), « L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai.

**Férone, G. et al.** (2001), *Le développement durable : les enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Ed. D'Organisation, Paris.

**Friedman, M.** (1971), *Capitalisme et liberté*, Laffont.

**Filser, M.** (1994), *Le comportement du consommateur*, Editions Dalloz, Paris.

**Gagnon B., Lewis N., Ferrari S.** (2008), « Environnement et pauvreté : regards croisés entre l'éthique et la justice environnementales », *Écologie et Politique*, 35, p.79-90.

**Gavard-Perret M.-L.** (2000), *D'un Marketing aux valeurs masculines à un marketing aux valeurs féminines*, *Décisions Marketing*, 20, Mai-Août, 11-20.

**Gendron, C.** (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les Presses Universitaires de Montréal, Montréal.

**Griffin J.J.** (2000), « Corporate social performance: Research directions for the 21st century », *Business & Society*, n° 39, p. 479-491, 2000/4.

**Henri, J-F., Giasson, A.** (2006), « Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management », *CMA Management*, p. 24-28, Août-Septembre.

**Hoffman, A.J.** (1999), « Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S.

Chemical Industry », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 4, p. 351-371.

« [http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub\\_academic/1999%20AMJ%20Field%20Evolution.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/ajhoff/pub_academic/1999%20AMJ%20Field%20Evolution.pdf) » Consulté le 19/12/2014.

**Hoffman, A., Corbett, C., Joglekar, N., Wells, P.** (2014), « Industrial ecology as a source of competitive advantage », *Journal of Industrial Ecology*. DOI: 10.1111/jiec.12196

**Igalens J.** (2004), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris.

**Janicot, L.** (2007), « Les systemes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle », *ComptabiliteControle Audit*, Tome 13, Vol. 1, p. 47-68.

**Jolivet, F.** (2003), « *Manager l'entreprise par projets – Les métarègles du management par projet* ». *Colombelles:EMS Éditions,296 pages*.

**Jonas H.** (1998), *Pour une éthique du futur*, Éditions Payot et Rivages, Paris.

**Jones, T. M., Wicks, A. C.** (1999), « Convergent Stakeholders Theory », *Academy of Management Review*, 24(2), p. 206-221.

**Kobiyh M.** (2014), « Perspectives d'implanter un dispositif de gestion des connaissances », *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, n° 3, p. 131-151. ISSN : 2336-064X

**Krohmer C.** (2005), « La compétence collective », *Revue Economique et Sociale*, n° 2, p. 71-82.

**Laville, E.** (2004), *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Ed. Village Mondial, Deuxième édition, France.

**Larrère C., Larrère R.** (1997), *Du bon usage de la nature*, Édition Aubier, Paris.

**Le Goff, J-P.** (2008), « L'éthique au risque de l'entreprise », Études, 2008/3 Tome 408, p. 331-339.

**Lévêque, C., Sciama, Y.** (2008), Développement durable : nouveau bilan, Ed. Dunod, Paris.

**Liedtka, J.** (2008), « *Strategy Making and the Search for Authenticity* », *Journal of Business Ethics*, 80, p. 237-248.

**Maignan, I., Ferrell, O.** (2000), Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.

**Marquet-Pondeville, S.** (2003), L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnemental formel, (24 Congrès de l'Association française de comptabilité, 22-23 mai 2003)

<<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582803>> Consulté le 14/12/2014.

**Mercier, S.** (2004), L'éthique dans les entreprises, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, p. 128. ISBN : 9782707142245.

**Mercier, S.** (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », *Finance Contrôle Stratégie*, 3(3): p. 101-123.

**MoulierBoutang, Y.** (2007), *Le capitalisme cognitif* - La Nouvelle Grande Transformation, *Editions Amsterdam, Paris*.

**Morin, E.** (2004), La Méthode, (t. 6), Ethique, Paris, Le Seuil.

**Perrot E.** (1990), « L'éthique est l'interrogation de celui qui veut bien agir », "La vague éthique : Une interrogation sans fin", *Revue Projet*, N° 224, p. 32-39.

**Pillet, G.** (1993), Économie écologique – Introduction à l'économie de l'environnement et des ressources naturelles, Georg, Genève, 223 p.

**PNUD** (2014), « Pérenniser le progrès humain : réduire les vulnérabilités et renforcer la résilience », Rapport mondial sur le développement humain, New York.

**Porter, M.E., Van der Linde, C.** (1995), « Towards a New Conception of the Environmental- Competitiveness Relationship », *Journal of Economic Perspectives*, 9, 97-118.

**Reynaud, E.** (2006), Le développement durable au cœur de l'entreprise, Ed. Dunod, Paris, 247 p.

**Reverdy, T.** (2005), « Management environnemental et dynamique d'apprentissage », *Revue française de gestion* 5/ 2005 (n° 158), p. 187-205

« <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-187.htm>  
» Consulté le 20/12/2014

**Segrestin, D.** (2004), *Les chantiers du manager*, Paris: Armand Colin, 343 p.

**Suchman, M.C.** (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review* Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-610

«<http://www.jstor.org/stable/258788>» Consulté le 14/12/2014

**Stephany, D.** (2003), *Développement durable et performance de l'entreprise*, éditions Liaison, Paris.

**Zara, O.** (2004), *Le management de l'intelligence collective*, M2 Éditions, Paris.