

# **L'adaptation de l'organisation face aux pressions écologistes**

***L'entreprise réagit à la pression  
écologiste dans sa structure  
et ses modes de fonctionnement.  
Elle l'intègre encore rarement  
dans sa stratégie.***

**par Eric Persais**

*Institut universitaire professionnalisé  
Université de La Rochelle*

L'industrie, longtemps considérée comme le symbole de la domination de l'homme sur la nature, est aujourd'hui confrontée à une nouvelle exigence : le respect de la biosphère. L'écologie est non seulement devenue en quelques années, un cadre de référence, mais aussi, pour l'entreprise, un enjeu économique majeur. On admet désormais que la capacité à préserver les milieux naturels est une des conditions de la pérennité et du développement de la firme [1]. Plusieurs arguments permettent d'appuyer cette idée. Tout d'abord, le durcissement de la législation fait qu'aujourd'hui la firme polluante s'expose à de fortes sanctions de la part

de l'administration. Ensuite, l'image de l'entreprise risque d'être gravement altérée en cas de comportement irrespectueux, ce qui peut être particulièrement préjudiciable sur le plan commercial. Enfin, et conformément au principe du pollueur/payeur, la non-intégration de facteurs écologiques dans ses décisions entraîne une perte d'efficacité pour l'entreprise.

Qu'elle perçoive l'aspect contraignant de cette modification du contexte ou, au contraire, qu'elle y voit une opportunité, l'entreprise est aujourd'hui conduite à s'adapter afin d'intégrer ce paramètre. C'est, notamment, en modifiant sa structure qu'elle tente de répondre à cette demande. L'objectif est alors d'induire, chez les salariés, des comportements qui soient en phase avec les exigences externes. Nous nous proposons donc,

tout d'abord, de montrer comment les pressions écologistes, qu'elles soient de nature incitative (ex : normes Iso 14 000, subventions pour le financement d'installations propres...) ou répressive (ex : actions des organisations écologistes, lois et directives, consumérisme vert...), amènent la firme à intégrer cet aspect dans la conception de sa structure. Nous souhaitons, ensuite, mettre en évidence la manière dont celle-ci s'adapte pour faire face au nécessaire respect de la biosphère.

## **L'intégration des facteurs écologiques dans la structure**

L'entreprise ne peut aujourd'hui se soustraire à l'obliga-

| INTENSITE PRESSIONS                         |     | Faible à moyenne | Moyenne à forte | Forte à très forte |
|---|-----|------------------|-----------------|--------------------|
| Nombre                                      |     | 7 entreprises    | 26 entreprises  | 11 entreprises     |
| Modification Organigramme                   | Oui | 28,6 %           | 65,4 % 90,9     | %                  |
|   | Non | 71,4 %           | 34,6 %          | 9,1 %              |
| Modification Procédures                     | Oui | 14,3 %           | 69,2 % 81,8     | %                  |
|   | Non | 85,7 %           | 30,8 %          | 18,2 %             |
| Modification Prise de décision              | Oui | 28,6 %           | 42,3 % 81,8     | %                  |
|   | Non | 71,4 %           | 57,7 %          | 18,2 %             |
| Modification système Planification/contrôle | Oui | 28,6 %           | 50 % 90,9       | %                  |
|   | Non | 71,4 %           | 50 %            | 9,1 %              |

Tableau n° 1 : Modification de la structure en fonction de l'intensité des pressions écologistes perçues.

tion qui lui est faite de contribuer à la préservation des milieux naturels. C'est par l'intermédiaire de sa structure qu'elle s'adapte pour faire face à cette modification du contexte.

La structure peut être définie comme l'ensemble des dispositions par lesquelles une entreprise coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres [2]. L'importance de la structure dans la réussite de l'entreprise a été de nombreuses fois démontrée. Elle joue un rôle déterminant dans la relation entre l'organisation et son contexte et constitue un des éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie [3]. Cette vision de la structure comme « *outil d'adaptation de l'entreprise aux changements* »,

nous a conduit à tester l'existence d'un lien entre les pressions écologistes ressenties par l'entreprise [4] et la modification de sa structure. Nous avons tout d'abord évalué l'intensité de la demande pour chaque firme de l'échantillon, selon la graduation suivante : pressions très faibles à faibles (aucune entreprise), faibles à moyennes (7 entreprises), moyennes à fortes (26 entreprises) et fortes à très fortes (11 entreprises). De même, nous avons défini quatre types d'aménagements structurels possibles pour permettre une meilleure gestion de l'environnement : modifications au niveau de l'organigramme (ex : nomination d'un responsable environnement...), des procédures mises en œuvre (ex : procédures de gestion des déchets, procédures d'au-

dit...), de la prise de décision (ex : commission pour les décisions liées à l'environnement...) et du système de planification/contrôle (ex : plan environnement, rapport environnement annuel...). Par ces différentes adaptations, l'entreprise est théoriquement en mesure d'intégrer l'écologie dans ses multiples décisions. Le tableau n° 1 présente les résultats de nos analyses.

Comme nous pouvons le constater, les entreprises tendent en majorité à modifier leur structure en présence d'une demande environnementale accrue. Ce résultat prouve que les organisations ne restent pas inactives face au phénomène écologique et montre qu'elles tentent de mieux assumer leur responsabilité en adaptant leur struc-

ture. Nous allons examiner la manière dont les firmes intègrent la dimension écologique au travers de leur structure.

Afin d'étudier les modalités d'adaptation de l'organisation face à la nouvelle donne écologique, nous avons choisi de dissocier les cinq aspects que sont la forme structurelle, la standardisation, la formalisation, la prise de décision et les systèmes de planification/contrôle [5]. Nous allons donc aborder successivement ces cinq aspects.

### La prise en compte de la dimension écologique au niveau de l'organigramme

L'organigramme correspond au schéma d'ensemble des responsabilités et des relations entre les services. Il

constitue en fait la représentation graphique de l'organisation [6]. Nous avons émis l'hypothèse que l'accroissement des pressions conduisait la firme à spécialiser une fonction environnement. Nous avons pour cela défini quatre possibilités d'intégration, allant de la « dilution » de la responsabilité environnementale entre les différents services, à la mise en place d'une fonction exclusivement dédiée à ces problèmes. Nous avons ensuite testé le lien entre le niveau des pressions perçues et la variable *spécialisation*, à partir des quatre modalités préalablement définies. Le tableau n° 2 synthétise les résultats de nos analyses.

Malgré une présence plus forte de la modalité « fonction exclusive » au sein des firmes subissant des pressions importantes, nous ne pouvons conclure en l'existence d'une relation claire entre le degré d'exigence écologiste et la spécialisation d'une fonction environnement. Manifestement

d'autres paramètres interviennent dans ce phénomène d'adaptation, dont la taille de l'organisation, ainsi que nous le confirme le test réalisé à cet effet. Les possibilités financières de la firme expliquent donc en partie le fait que celle-ci crée un poste de responsable environnement. Il semble dès lors logique que les entreprises de petite taille éprouvent généralement plus de difficultés à faire face aux exigences écologistes externes. Bien évidemment, elles ont la possibilité de confier cette mission au titulaire d'une autre fonction. Néanmoins, cette solution n'est pas toujours satisfaisante et ceci pour deux raisons. Tout d'abord, il ne s'agit bien souvent que d'une responsabilité de « façade », le titulaire de la fonction ne disposant pas réellement de moyens pour mener à bien sa mission. Ensuite, cette solution conduit à une vision réactive à l'égard de l'environnement, l'individu chargé de cette mission ne faisant qu'entériner les choix faits à un

| NIVEAU DE PRESSION   | Fonction exclusive | Responsabilité partielle | Commission environnement | Dispersion entre fonctions |
|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Faibles à moyennes   |                    | 3                        |                          | 1                          |
| Moyennes à fortes    | 4                  | 18                       | 3                        | 4                          |
| Fortes à très fortes | 5                  | 5                        | 1                        |                            |
| TOTAL                | 9                  | 26                       | 4                        | 5                          |

Tableau n° 2 : Relation entre spécialisation fonction environnement - pressions écologistes perçues.

niveau hiérarchique supérieur. Son rôle, essentiellement technique, consiste dans la plupart des cas à vérifier que l'outil de production répond aux normes de pollution en vigueur.

Ce mode d'intégration n'est bien évidemment pas adapté, d'une part parce que l'environnement comporte une dimension stratégique (la norme Iso 14 000 est, par exemple, considérée comme un atout concurrentiel pour les marchés) et, d'autre part, parce que les questions écologiques ne se limitent pas aux aspects technologiques. Elles concernent au contraire aussi bien le marketing, que la recherche/développement, les achats, la technologie, la finance, les ressources humaines. La nomination d'un responsable à un niveau hiérarchique élevé semble donc indispensable à une intégration de ce paramètre dans l'ensemble du processus décisionnel. De nombreuses entreprises de dimension internationale (Dow Chemical, Du Pont de Nemours, Chevron, Rhône Poulenc...), ont ainsi compris l'intérêt qu'elles pouvaient retirer d'une stratégie favorable aux milieux naturels (diminution des coûts, diminution du risque, amélioration de l'image, accroissement de l'innovation...) et ont choisi de confier cette mission à un cadre dirigeant travaillant à

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Nous faisons ici la distinction entre le terme « écologique » qui se rapporte à l'écologie en tant que science (étude des rapports des êtres vivants avec leur</b></p> | <p><b>milieu naturel) et « écologiste » qui fait référence à la défense de l'environnement et suppose une volonté d'agir pour permettre sa préservation.</b></p> |
|--|--|

temps plein sur un tel objectif. Cette solution n'est bien évidemment pas envisageable pour une PME, compte tenu de ses faibles capacités financières. Le moyen le plus approprié pourrait être d'envisager la création d'un poste d'auditeur environnement travaillant à temps partagé pour le compte de plusieurs sociétés. La firme peut retirer de nombreux avantages de ce mode d'organisation. Tout d'abord, les entreprises concernées bénéficient des services d'un spécialiste à un coût raisonnable. Ensuite, la position du responsable environnement et son degré d'expertise augmentent sa crédibilité vis-à-vis des autres acteurs de l'entreprise. Enfin, ce système favorise l'émergence d'actions collectives, par conséquent moins coûteuses, pour répondre aux problèmes d'environnement (mise en place de stations communes de traitement de déchets, mise en place de cycles de formation communs...). Ce mode d'organisation n'a néanmoins pas encore reçu un écho favorable au sein

du monde industriel. Le principal obstacle vient du fait que les dirigeants sont réticents à l'idée de confier une partie des pouvoirs de l'entreprise à une personne travaillant simultanément pour le compte de plusieurs sociétés. A l'inverse, un certain nombre d'initiatives se sont développées ces dernières années, soit au niveau des régions (ex : Bretagne Environnement Plus qui regroupe 2 700 entreprises bretonnes...), soit au niveau des branches d'activités (ex : initiative au niveau du secteur mécanique du Limousin...) et qui montrent que des actions collectives sont possibles [7]. Malheureusement, l'initiative en revient la plupart du temps à des acteurs institutionnels (Dire, conseils régionaux...), à des organisations parapubliques (CCI) ou à des organismes sectoriels, ce qui montre le peu de propension des entreprises à s'approprier cette démarche.

Une deuxième solution consiste à faire appel à un conseil extérieur. Ce système présente l'avantage d'offrir une

plus grande souplesse à l'entreprise qui profite des services d'un expert pendant un temps limité. La firme bénéficie ainsi d'un accompagnement dans la mise en place du système de management environnemental et dans ses principales étapes (analyse, diagnostic, élaboration du plan d'action, mise en œuvre et contrôle). Si d'ores et déjà de nombreuses PME ont choisi de se faire accompagner dans leur démarche, elles restent encore à ce jour une minorité. Il appartient donc aux organismes publics ainsi qu'aux autres parties prenantes (banques, assurances...) de convaincre les managers de l'enjeu d'une telle décision et des avantages qu'ils pourraient en retirer. Au-delà de la dimension citoyenne qu'elle procure, la prise en compte de l'environnement est aujourd'hui considérée comme une des principales sources de gain pour l'entreprise.

### **La relation entre les pressions écologistes et la standardisation de procédures**

La standardisation fait référence à l'existence de procédures mises en place au sein

de la firme, afin de régler certains événements récurrents [8]. Celles-ci tendent à contraindre l'action des individus en face de problèmes spécifiques et se produisant avec une certaine régularité. Bien que la mise en œuvre de procédures puisse conduire dans certains cas à un manque d'initiative de la part des acteurs, elle est un moyen efficace pour l'entreprise qui souhaite améliorer sa performance écologique. Le principal objectif est alors de diminuer le risque qu'une mauvaise décision soit prise par le salarié, c'est-à-dire qu'une décision individuelle ait des conséquences néfastes sur le plan environnemental.

Nous avons donc testé le lien entre le niveau des pressions écologistes et la mise en place de procédures dans trois domaines particuliers : information/communication environnementale, mise en œuvre de la politique écologique, contrôle environnemental. Nous supposons, en effet, qu'un fort degré d'exigence externe conduit la firme à mettre en place des procédures contraignantes pour le salarié. Quatre items (représentant chacun une procédure-type) ont permis de mesurer le degré de standardisation sur chacun de ces trois aspects. Nous avons, de cette manière, pu calculer un score pour

chaque entreprise (0 = aucune procédure ; 4 = l'ensemble des procédures) dans les trois domaines concernés et tester le lien avec le niveau des pressions écologistes. Le tableau n° 3 synthétise les résultats de nos analyses.

L'analyse et les tests statistiques que nous avons effectués tendent, dans chaque cas, à prouver l'existence d'une relation significative entre le niveau des exigences écologiques et la standardisation de procédures. Ce lien peut être considéré comme assez fort en ce qui concerne les procédures d'information/communication et de contrôle, et plutôt faible en ce qui concerne les procédures de mise en œuvre de la politique environnementale. On peut alors considérer que les firmes mettent en place des procédures en réponse aux sollicitations dont elles font l'objet. Elles cherchent, par ce biais, à imposer aux membres de l'organisation, des normes de fonctionnement, l'objectif implicite étant de limiter leur capacité de décision face aux problèmes d'environnement. Ce mécanisme est particulièrement utilisé dans le cadre de la problématique écologique, notamment parce qu'il réduit le risque accidentel [9]. Il constitue d'ailleurs la plupart du temps une réponse au durcissement de la législation, ce qui

| DOMAINE                                    | Intensité des pressions | Aucune procédure | Une procédure | Deux procédures | Trois procédures | Toutes les procédures |
|--|-------------------------|------------------|---------------|-----------------|------------------|-----------------------|
| Information communication environnementale | Faibles/moyennes        | 1                | 3             |                 |                  |                       |
|  | Moyennes/fortes         | 2                | 4             | 4               | 9                | 10                    |
|  | Fortes/très fortes      |                  |               | 1               | 3                | 7                     |
| Mise en œuvre de la politique écologique   | Faibles/moyennes        |                  |               | 1               | 2                | 1                     |
|  | Moyennes/fortes         |                  | 1             | 2               | 10               | 16                    |
|  | Fortes/très fortes      |                  |               |                 | 3                | 8                     |
| Contrôle environnemental                   | Faibles/moyennes        |                  | 2             | 1               | 1                |                       |
|  | Moyennes/fortes         | 2                | 4             | 7               | 9                | 7                     |
|  | Fortes/très fortes      |                  | 1             |                 | 2                | 8                     |

Tableau n° 3 : Standardisation de procédures en fonction du niveau de pressions écologistes perçues.

montre son utilisation dans une perspective plutôt réactive. Cette approche ne favorise bien évidemment pas l'implication des acteurs dans le cadre d'une politique plus volontariste. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de repenser les systèmes d'information en interne, de manière à permettre une libre circulation de l'information au sein de l'entreprise. Une politique de communication interne ouverte tend ainsi à favoriser une implication et une amélioration continue des pratiques au sein de l'entreprise [10].

### La relation entre les pressions écologistes et la formalisation

La formalisation permet d'appréhender dans quelle mesure l'entreprise utilise l'écrit dans la mise en place de procédures et dans la circulation de l'information. Elle participe au besoin de clarté qui caractérise tout système organisationnel. Nous avons, dans le cadre de notre étude, dissocié les trois aspects suivants :

- ✓ la formalisation de l'orientation de l'entreprise à l'égard de l'environnement naturel : nous avons cherché à savoir avec quel degré de précision la firme définissait par écrit sa politique environnementale (ex : projet d'entreprise comportant un volet environnement...);
- ✓ la formalisation des dispositions prises en matière de management environnemental : nous avons voulu savoir si l'entreprise apportait des précisions écrites sur son fonctionnement afin de parvenir à une meilleure prise en compte de l'environnement (structure,

mission des services, procédures, dispositions en matière de formation, information, audit...);

✓ la formalisation de l'information écologique : nous avons essayé de découvrir dans quelle mesure l'entreprise utilisait l'écrit pour communiquer sur sa politique écologique.

Nous avons ensuite testé la relation entre l'intensité des pressions perçues et le degré de formalisation sur ces trois dimensions. L'analyse ainsi menée, montre la présence d'un lien significatif dans les deux premiers cas. Ainsi, plus la demande est forte, plus l'entreprise affirme au travers de documents écrits sa position à l'égard de l'environnement. On peut alors considérer que ceci prend la forme d'un engagement vis-à-vis des publics externes.

Nous remarquons également l'existence d'une relation entre le niveau des pressions et la formalisation des dispositions prises en matière de management écologique. Ainsi, plus le degré d'exigence externe est fort, plus l'organisation formalise les dispositions qu'elle entend prendre afin d'améliorer sa performance. De telles mesures peuvent se justifier tant sur le

**Le présent article est basé sur les résultats d'une enquête postale réalisée dans le cadre d'une recherche doctorale. Cette étude a été conduite auprès de 44 entreprises françaises de plus de 200 salariés,**

**issues de trois secteurs particulièrement sensibles au problème d'environnement : les secteurs chimiques (21 entreprises), caoutchouc et plastique (8 entreprises) et matériel de transport (15 entreprises).**

plan symbolique que fonctionnel. Sur le plan symbolique, la firme cherche à légitimer ses actions vis-à-vis de l'extérieur. Elle peut alors prouver, par le biais de documents écrits, qu'elle agit pour répondre aux attentes des différents publics. La norme de management environnemental Iso 14 000 et le règlement EAMS/SMEA (Système de management environnemental et d'audit) vont, par exemple, dans ce sens, puisqu'ils imposent à l'entreprise de définir sa politique écologique et d'en communiquer les grandes lignes en externe. Ensuite, sur le plan fonctionnel, elle précise les rôles et missions de chaque individu, ainsi que les procédures mises en œuvre pour permettre une meilleure coordination des actions. Ce dispositif répond donc à un souci de cohérence des comportements avec les objectifs fixés.

A l'inverse, nous ne pouvons conclure en l'existence d'une

relation significative entre le niveau d'exigence écologique et la formalisation de l'information environnementale. Ce résultat tend à montrer que les entreprises éprouvent beaucoup de difficultés à communiquer sur ce thème et à faire part des résultats qu'elles ont obtenus. La mise en place d'un système d'information et de communication spécifique est néanmoins à notre sens un des éléments-clés de la réussite d'une stratégie favorable aux milieux naturels, d'une part parce que celui-ci sert de relais au discours pro-environnemental du dirigeant, d'autre part parce qu'il permet une meilleure implication des individus dans le cadre de la problématique écologique (cf. supra). C'est la raison pour laquelle les firmes doivent agir pour combler cette lacune, et les différentes parties prenantes (actionnaires, institutions et organisations sectorielles notamment), les inciter à entrer dans cette démarche.

## La relation entre les pressions écologistes et la prise de décision

La prise de décision fait référence à la fois au niveau de prise de décision au sein de l'arbre hiérarchique et à son caractère participatif [5]. On distingue alors sa dimension verticale, qui concerne la dispersion du pouvoir le long de la ligne hiérarchique, et sa dimension horizontale, qui permet d'appréhender dans quelle mesure les responsables des différents services participent aux décisions.

Pour le premier aspect, nous avons dans notre enquête soumis au répondant quatre propositions concernant les décisions environnementales. Chacune correspondait à un niveau de centralisation décroissant (niveau 1 = toutes les décisions sont prises par la direction ; niveau 4 = toutes les décisions sont décentralisées). Notre recherche nous avait conduit à émettre l'hypothèse d'une centralisation des pouvoirs en présence d'une demande écologique accrue. Cette relation présumée se révèle conforme à la réalité observée. Ainsi, en présence de pressions écologistes extrêmement fortes et risquant de mettre en jeu la légitimité et la

survie de la firme, la direction concentre les pouvoirs au sommet de la pyramide. Elle peut alors exercer un contrôle plus direct sur les décisions prises au sein de l'organisation.

A l'inverse, en présence d'un contexte moins hostile, la direction tend à déléguer une partie de ses pouvoirs de décision. Ce type d'organisation permet une meilleure implication des individus dans le cadre de la problématique écologique et évite que des actions « légitimes et profitables » ne soient pas prises [9]. Cet élément est d'autant plus important que chaque salarié est un pollueur potentiel, mais également un défenseur de l'environnement en puissance. Une décentralisation des décisions environnementales présente donc de nombreux avantages. Néanmoins, et si l'on s'en tient aux résultats précédents, cette solution n'est envisageable que si l'entreprise anticipe les pressions externes. Un tel argument devrait donc amener les organisations à adopter une démarche pro-active, seule compatible avec une décentralisation des pouvoirs de décision et seule à même de permettre une meilleure implication de l'ensemble des salariés.

Concernant la dimension horizontale, nous avons opté pour

une mesure de la collégialité de la prise de décision en évaluant le degré de concertation entre les responsables des services sur les questions écologiques (utilisation d'une échelle à support sémantique ; 4 items : débat préalable aux décisions, caractère participatif de la décision, degré de complémentarité des décisions, collaboration entre services pour la mise en œuvre). Nous avons ensuite testé le lien entre l'intensité des pressions et le degré de centralisation horizontale. Contrairement à l'hypothèse initialement formulée, il n'existe pas de relation significative entre le niveau de la demande écologique et la centralisation horizontale des pouvoirs. On assiste même à une relation inverse. Ainsi, plus le degré d'exigence environnemental est fort, plus la décision est collégiale. Un tel phénomène peut s'expliquer par la nécessité d'une coordination accrue et d'une forte cohérence dans les actions mises en œuvre par la firme pour améliorer sa performance : la diminution du taux de déchets produits, qui constitue aujourd'hui une contrainte particulièrement forte pour les entreprises, suppose la mise en œuvre d'une politique globale impliquant le service marketing/commercial (perception des attentes des clients), le département RD



(mise au point de produits recyclables...), les services techniques (mise en place de technologies propres...), le service achat (achat de matières premières recyclables) et les services de production (tri et recyclage des déchets en fin de chaîne...). Un ajustement des actions entre ces différents pôles de compétences semble d'autant plus nécessaire que les différentes décisions sont liées. L'entreprise s'adapte donc afin de favoriser une prise de décision collégiale [11], seule à même de permettre une cohérence des comportements.

### La relation entre les pressions écologistes et les systèmes de planification/contrôle

La planification et le contrôle ne peuvent être dissociés dans

la mesure où ces dimensions constituent les deux étapes d'un seul et même processus. La planification permet à la firme de définir ses objectifs sur un horizon donné et de préciser les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Le contrôle, qui participe au processus de rétroaction, permet d'évaluer *a posteriori*, le résultat de ses décisions et de corriger ses actions, le cas échéant. Nous supposons qu'en présence d'un contexte contraignant, les entreprises sont amenées à mettre en place des mécanismes de planification/contrôle spécifiques.

Le système de planification est le moyen par lequel l'entreprise traduit ses engagements à l'égard de la biosphère. Quatre niveaux peuvent alors être distingués selon leur portée opérationnelle : la définition de la politique environnementale, la présence d'un plan environnement, la détermination d'objectifs écologiques et l'existence d'un budget environnement. Nous avons, par

conséquent, mesuré le degré de sophistication du système de planification, en détectant la présence de chacun de ces éléments au sein de l'organisation (score 0 = aucun élément présent ; ... ; score 4 = tous les éléments présents). Nous avons par la suite testé l'existence d'un lien entre celui-ci et le niveau des pressions écologistes perçues. Les résultats sont synthétisés dans le tableau n° 4.

Le test effectué confirme le lien présupposé entre ces deux variables. Ainsi, en présence d'une demande croissante, la firme cherche à mieux planifier ses actions en faveur de l'environnement. La mise en œuvre d'une stratégie écologique nécessite non seulement un engagement fort de la direction au travers d'une déclaration de politique générale, mais également la définition d'objectifs précis et la mise en œuvre des moyens nécessaires pour les atteindre [12]. Par conséquent, une amélioration substantielle de la perfor-

| Pressions            | Aucun élément | Un élément | Deux éléments | Trois éléments | Tous les éléments |
|----------------------|---------------|------------|---------------|----------------|-------------------|
| Faibles à moyennes   | 3             |            | 1             |                |                   |
| Moyennes à fortes    | 5             | 6          | 6             | 4              | 8                 |
| Fortes à très fortes |               |            | 3             | 4              | 4                 |

Tableau n° 4 : Degré de planification en fonction du niveau de pressions écologistes perçues.

| <b>Pressions</b>     | <b>Aucun élément</b> | <b>Un élément</b> | <b>Deux éléments</b> | <b>Trois éléments</b> | <b>Tous les éléments</b> |
|----------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Faibles à moyennes   | 3                    | 1                 |                      |                       |                          |
| Moyennes à fortes    | 6                    | 11                | 3                    | 4                     | 5                        |
| Fortes à très fortes | 1                    |                   | 3                    | 3                     | 4                        |

Tableau n° 5 : Degré de contrôle en fonction du niveau de pressions écologistes perçues.

mance exige la présence d'un système de planification sophistiqué permettant de rendre opérationnel le discours pro-environnemental du dirigeant. Les entreprises disposent aujourd'hui, au travers des normes Iso 14 000, du SMEA ou du Plan environnement entreprise (Ademe), d'outils particulièrement performants et susceptibles de les aider dans une démarche plus volontaire à l'égard des milieux naturels.

Le système de contrôle environnemental comporte également plusieurs niveaux : le suivi des objectifs environnementaux, la présence d'audits écologiques réguliers, la publication d'un rapport environnement annuel et la réalisation d'analyses du cycle de vie sur les produits. Nous avons par conséquent évalué, comme précédemment, le degré de sophistication de ce système en testant la présence de chacun des éléments précédemment répertoriés (score 0 = aucun niveau présent... ; score

4 = tous les niveaux présents). Nous avons par la suite croisé cette variable avec celle correspondant aux pressions écologistes. Les résultats sont résumés dans le tableau n° 5.

Nous constatons également l'existence d'un lien significatif entre le niveau des pressions perçues et le degré de contrôle. Ce résultat montre que les firmes répondent à une demande écologiste croissante émanant de leur entourage, par un contrôle accru. En présence de fortes pressions, les systèmes mis en place servent alors à donner le signal d'une détérioration des performances (ex : taux de rejet de substances toxiques trop élevé), ce qui peut amener la firme à prendre des mesures correctives. Ces mécanismes participent au processus de rétroaction et contribuent au phénomène d'apprentissage organisationnel nécessaire à une amélioration constante des performances.

De plus, ils servent à motiver les individus. Les systèmes de

contrôle ont en effet un impact direct sur l'implication de l'individu, puisqu'ils l'incitent à agir dans le sens d'une amélioration de son propre comportement. L'audit écologique permet ainsi de contrôler que le résultat des actions est conforme aux objectifs fixés.

Enfin, le contrôle est nécessaire puisqu'il permet de crédibiliser le discours du dirigeant aux yeux non seulement de l'opinion publique, mais également de partenaires externes de plus en plus sensibles au comportement écologique de la firme (clients, actionnaires, associations écologistes...). En effet, une déclaration de politique générale favorable aux milieux naturels ne peut être rendue plausible que si l'entreprise apporte la preuve qu'elle met en place des mécanismes spécifiques pour améliorer sa performance (systèmes de planification) et qu'elle obtient des résultats tangibles dans ce domaine (mécanismes de contrôle). De même que précédemment, les

outils du management « vert » (ex : Plan environnement entreprise de l'Ademe...) offrent des solutions adaptées aux besoins de chaque entreprise et leur permettent de répondre de manière efficace aux attentes des publics externes.

Même si la France se place loin derrière plusieurs pays européens (l'Allemagne notamment) au niveau du nombre d'entreprises certifiées ou en cours de certification, de nombreuses organisations, y compris des Pme (ex : Igol Centre à Nevers qui compte 49 salariés) [8], se sont aujourd'hui engagées, par le biais de ces différents systèmes, dans une démarche active en matière d'environnement. Nous pensons pour notre part que les firmes ont tout intérêt à adopter cette démarche et à anticiper les évolutions dans ce domaine et ceci pour deux principales raisons. D'une part parce que l'adaptation volontaire n'engendre pas de véritable révolution au sein de la firme. L'intégration de l'environnement se fait progressivement et l'éco-sensibilité devient petit à petit une composante culturelle (phénomène d'acculturation) : les produits et emballages sont ainsi conçus pour être facilement recyclables, les procédés de fabrication sont choisis en

fonction de leur impact sur la biosphère (...). L'environnement n'est plus le domaine réservé de quelques « écologistes » au sein de l'entreprise. Chaque individu devient alors le promoteur de cette idée et poursuit plus ou moins consciemment cet objectif.

D'autre part parce qu'elle favorise une implication des individus, principal gage de réussite d'une stratégie pro-environnementale. Les succès des politiques de qualité totale enregistrés ces dernières années ont notamment montré qu'il était nécessaire d'associer l'ensemble du personnel à cette démarche. Le management de l'environnement doit alors s'inspirer de ces enseignements et favoriser une implication de l'ensemble des acteurs internes. C'est notamment ce principe que s'efforcent de promouvoir les normes et systèmes de management écologique (normes Iso 14 000, règlement SMEA, PEE...) basés sur le volontariat et sur une amélioration continue des pratiques individuelles et collectives [13].

### En conclusion

L'entreprise ne peut désormais ignorer les demandes écologistes formulées par les diffé-

rents publics avec qui elle est en relation. L'adaptation constitue alors la condition *sine qua non* de sa survie et de son développement, dans un contexte composé d'acteurs de plus en plus soucieux de considérations environnementales. Cette étude a tout d'abord permis d'établir le lien entre le niveau des pressions ressenties par les organisations et les changements mis en œuvre dans le souci d'une meilleure intégration de l'écologie. Ainsi, les entreprises tiennent compte des attentes des différents publics et tentent de répondre aux pressions dont elles sont la cible en modifiant leurs structures.

Nous avons, par la suite, pu étudier les modalités de l'adaptation des organisations en montrant la manière dont les firmes internalisent la demande environnementale au travers de chacune des dimensions structurelles. Néanmoins, et ainsi que le démontrent nos analyses, cette intégration résulte plus aujourd'hui d'une adaptation sous contrainte (en lien avec des pressions) que d'une démarche pro-active (sans lien avec des pressions). Nous avons alors tenté de montrer que cette deuxième approche était préférable puisqu'elle favorisait l'implication des acteurs.

Le respect de l'environnement est, aujourd'hui, une tendance lourde au sein de la société et les entreprises devront intégrer ce paramètre. Il est donc souhaitable qu'elles s'engagent dans un processus plus volontaire et qu'elles profitent, dès à présent, des avantages résultant d'une stratégie anticipative.

L'entreprise peut acquérir un avantage compétitif durable vis-à-vis de ses concurrents grâce à une meilleure intégration de la variable écologique. Elle peut ainsi espérer diminuer ses coûts en éliminant les déchets et les sources de gaspillage au niveau des processus de production. Ainsi que le démontre l'exemple de 3M avec son programme intitulé « Pollution Prevention Pay », la prise en compte de l'environnement peut permettre de réaliser d'importantes économies. L'entreprise peut ensuite tirer un bénéfice substantiel d'une meilleure mobilisation des acteurs en interne. L'innovation est alors favorisée, tant au niveau des processus que des produits, ce qui permet à la firme de se positionner sur de nouveaux marchés. L'entreprise peut également espérer une diminution du risque envi-

**Le respect de l'environnement est, aujourd'hui, une tendance lourde au sein de la société et les entreprises devront intégrer ce paramètre. Il est donc souhaitable qu'elles s'engagent dans un processus plus volontaire et qu'elles profitent, dès à présent, des avantages résultant d'une stratégie anticipative.**

ronnemental, ce qui est particulièrement bénéfique, tant sur le plan des coûts de couverture de ce risque que de l'accès au marché financier. Les investisseurs potentiels sont désormais sensibles aux questions environnementales et exigeront de plus en plus de garanties dans ce domaine. La firme peut enfin tirer profit d'une meilleure image, tant dans ses relations avec de multiples partenaires qu'au niveau du marché. La sensibilité croissante des clients vis-à-vis des aspects écologiques doit inciter les entreprises à adopter une démarche plus volontariste en matière d'environnement. C'est aujourd'hui une des clés de leur succès.

## Bibliographie

[1] • Russo M.V., Fouts P.A., 1997, « A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N° 3, p. 534 - 559.

[2] • Desreumaux A., 1989, « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de Sciences de gestion*, Ed. Economica, p. 2774 - 2880.

[3] • Strategor, 1993, ouvrage collectif, HEC, Interéditions, 2<sup>e</sup> édition.

[4] • Persais E., 1998, « L'entreprise face aux pressions écologistes », *Annales des Mines, revue Responsabilité & Environnement*, N° 12, p. 13-23.

[5] • Kalika M., 1984, « Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'analyse systémique », Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux.

[6] • Kalika M., 1989, « Organigramme : Organisation pratique de l'entreprise », Art. N° 97, *Encyclopédie de sciences de gestion*, Ed. Economica, N° 115, p. 2156 - 2172.

[7] • Tabatoni P., Jarniou P., 1975, « Les systèmes de gestion : Politique et structures », PUF, Paris.

[8] • Azencot S., 1997, « Entreprises et environnement », *Qualité en Mouvement*, N° 30, p. 31-48.

[9] • Landis Gabel H., Sinclair Desgagne B., 1993, « Corporate responses to environmental concerns », Working paper, INSEAD.

[10] • Shrivastava P., Hart S., 1996, « Demain l'entreprise durable ? », *Revue Française de Gestion*, mars - avril - mai, p. 110 - 122.

[11] • Frois P., 1997, « Entreprise et environnement », Ed. L'Harmattan.

[12] • Hunt B., Auster E.R., 1990, « Proactive environmental management. Avoiding the toxic trap », *Sloan Management Review*, MIT.

[13] • Alary-Grall L., Le Goff G., Rambaud N., 1998, « Environnement : quelle démarche pour les entreprises », *Industries* N° 33, p. 13 - 24.