

L'introduction de l'environnement dans les formations à la gestion : pour aujourd'hui et pour demain

De plus en plus le facteur environnement s'impose à l'entreprise. La formation proposée à ses futurs gestionnaires doit au plus vite en tenir compte. Sous peine de perdre toute légitimité.

Jean-Philippe Lafontaine
*Enseignant en économie et gestion
Institut d'administration des entreprises*

Le doute n'est plus permis. Ecologie et protection de l'environnement sont des notions qui pénètrent de plus en plus au cœur des organisations et qui exercent une influence croissante sur les processus et les prises de décision. La tendance est incontestable même si elle est plus marquée dans les pays anglo-saxons qu'en France. Toutes les dimensions de la gestion des organisations sont concernées [1] : stratégie, mar-

keting, approvisionnement, ressources humaines, structure, production, recherche et développement, contrôle de gestion, finance... Cependant, la réussite des politiques environnementales est conditionnée par l'adhésion et l'implication du personnel [2]. En effet, le développement des approches préventives, la diffusion dans les entreprises des sources de contaminants et la complexification croissante des technologies exigent des hommes des réactions rapides,

qualifiées et, souvent, non prévues.

De fait, les formations au management environnemental se multiplient au sein des entreprises, formations assurées par les entreprises en interne ou par des cabinets de conseil spécialisés. Il est donc légitime de se demander si les filières de formation initiale à la gestion peuvent se permettre de ne pas suivre cette évolution. De plus, l'introduction de la gestion environnementale dans les enseignements peut être l'occasion de limiter le décalage,

De fait, les formations au management environnemental se multiplient au sein des entreprises, assurées par les entreprises en interne ou par des cabinets de conseil spécialisés. Il est donc légitime de se demander si les filières de formation initiale à la gestion peuvent se permettre de ne pas suivre cette évolution.

dénoncé par un grand nombre d'auteurs, entre l'offre de formation initiale et la demande de formation exprimée par les entreprises.

Pour connaître les besoins des entreprises, nous avons réalisé une enquête auprès de responsables environnement d'entreprises et d'établissements implantés en France. De par leur fonction, ils sont les mieux placés pour exprimer les besoins des entreprises en ce domaine. L'exploitation des réponses montre qu'un net consensus existe sur la place que les formations initiales à la gestion devraient accorder au management environnemental. De nombreuses pistes s'ouvrent alors pour concilier formation à la gestion et environnement.

Réduire le décalage entre l'offre et la demande de formation à la gestion

Les écoles et filières de formation à la gestion sont souvent les cibles de critiques remettant en cause leur efficacité et la qualité de leurs enseignements. Dionne et Michaud [3] ont réalisé une synthèse alar-

mante de ces critiques : des programmes adaptés à la gestion des grandes entreprises uniquement, une approche de la vie de l'entreprise trop analytique et trop technique, une vision étroite et irréaliste de l'organisation, la marginalisation de l'intuition et de la créativité... Tous ces reproches expliqueraient en partie la difficulté d'adaptation des jeunes diplômés au monde de l'entreprise et la frustration que certains connaîtraient au bout de quelques années d'activité professionnelle. De leur côté, les dirigeants et les recruteurs seraient déçus des connaissances et du comportement des étudiants à la fin de leur formation initiale. De nombreux auteurs ont précisé ces différentes critiques.

Livingston [4] relève qu'il n'y a pas de lien direct entre la performance des étudiants durant leurs études et leur performance dans les entreprises. L'écart entre les connaissances acquises dans les écoles de gestion et les savoirs et savoir-faire nécessaires dans le monde du travail est trop grand car les livres et les théories ne préparent pas les jeunes diplômés à la réalité de la vie des entreprises. En particulier, les formations à la gestion insistent sur les techniques pour résoudre les problèmes et pour prendre des décisions sans développer les processus qui permettent

de découvrir les problèmes, de fixer les objectifs à atteindre et de sentir les opportunités de solution.

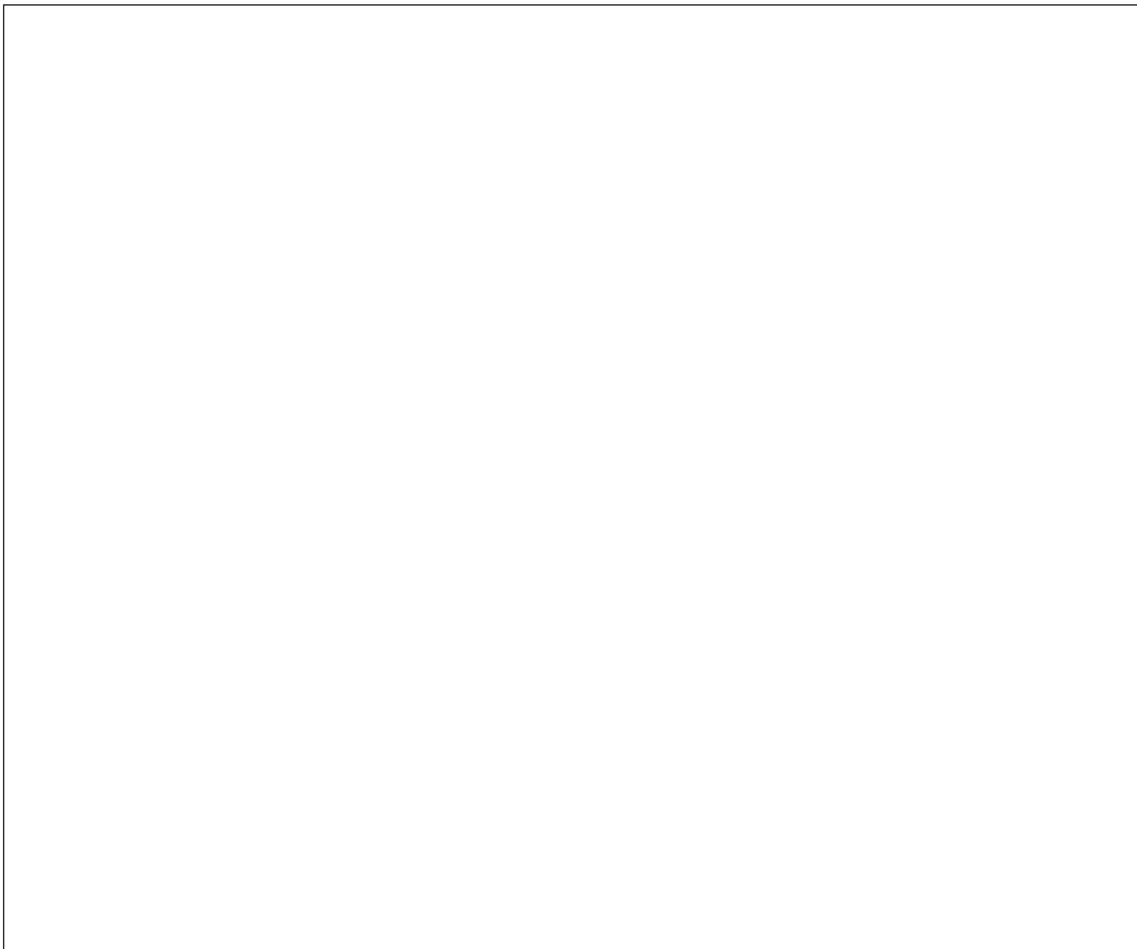
De même, Behrman et Levin [5] reconnaissent que les étudiants en gestion ne sont pas préparés à faire preuve d'innovation et qu'ils sont handicapés dans les situations de prises de décision où entrent en jeu des émotions. Pour redresser cette situation, ces auteurs évoquent de nombreuses mesures. Il serait intéressant, par exemple, de familiariser les étudiants avec les risques liés à toute prise de décision, de les préparer à accepter des responsabilités concernant leurs subordonnés ou leurs collègues, d'insister sur la dimension humaine des entreprises, de leur apprendre à apprendre et de leur faire prendre conscience que c'est un processus continu, ou encore de replacer les sciences de gestion dans une perspective historique plus large. Pour atteindre des objectifs aussi ambitieux, Behrman et Levin proposent de marier enseignement et recherche et d'amener les étudiants à réfléchir sur des problèmes plus ou moins éloignés de leur spécialité.

Parfois les critiques sont contradictoires. A partir de l'analyse de près de 200 articles de journaux, revues et d'autres sources, Cheit [6] relève qu'on reproche très sou-

vent aux formations en gestion de produire plus des techniciens et des spécialistes que des meneurs et des décideurs car les formations sont trop théoriques, trop quantitatives et trop éloignées des problèmes réels. A l'opposé, Norbis et Kerbache [7] constatent que les techniques quantitatives développées dans l'industrie depuis la naissance du taylorisme pour maîtriser la

production sont toujours d'actualité et qu'elles peuvent être adaptées à des activités commerciales et de services, ainsi qu'à des fonctions comme le marketing, la gestion financière, la gestion de projet ou la gestion des ressources humaines. Il faudrait donc développer l'enseignement des modèles mathématiques. Enfin, Nioche [8] note que l'évolution des programmes et

des techniques pédagogiques a toujours été lente en France. Ainsi, du XIX^e siècle aux années 50, le contenu des enseignements est resté stable et identique dans presque toutes les écoles de gestion. Les enseignements techniques étaient alors essentiellement assurés par les praticiens. Depuis cette époque, les enseignements ont été regroupés autour des grandes fonc-



Dumont/Rea

Les entreprises qui ont pris en compte la dimension écologique peuvent être classées en cinq catégories à partir de leur degré d'implication : celles qui s'habillent en vert par la communication, celles qui créent des produits verts, celles dont la naissance est due à l'écologie, celles qui ont une vieille tradition écologique et celles qui intègrent complètement la dimension écologique. Ici, une entreprise de recyclage des ordures ménagères à Albi.

tions de l'entreprise (marketing, finance, production, gestion des ressources humaines...), des enseignements transversaux en droit, en économie ou en stratégie ont permis de faciliter une compréhension globale des entreprises et de plus en plus d'enseignements ont été confiés à des enseignants, chercheurs dans la plupart des cas. Les pratiques pédagogiques devraient évoluer pour faciliter une vue globale des entreprises et pour tenir compte de leur évolution.

L'introduction dans les formations à la gestion d'une dimension environnementale peut être l'occasion de répondre à certaines de ces critiques et d'enrichir les cursus en gestion des entreprises. Par exemple, cela permettrait aux étudiants de découvrir un aspect de la vie des entreprises qui peut les surprendre plus tard. De même, les problèmes induits par la

protection de l'environnement sont tellement complexes et récents qu'ils constituent un terrain prometteur pour réaliser une démarche complète de prise de décision, de la formalisation du problème aux choix définitifs, en passant par la création d'outils de collecte, de traitement et de communication des informations. A ce titre, le caractère de transversalité des problèmes liés à la protection de l'environnement encouragerait les étudiants à faire preuve de créativité et à s'émanciper des modèles classiques enseignés en sciences de gestion. Un enseignement sur la protection de l'environnement et l'écologie permettrait alors de découvrir les notions d'éthique, de citoyenneté et de responsabilité sociale. Même l'enseignement des techniques quantitatives de gestion nécessiterait une ouverture sur les problèmes environnementaux pour pou-

voir adapter les modèles mathématiques à ce nouvel aspect de la gestion des entreprises. Environnement et écologie peuvent ainsi renforcer une approche globale des entreprises et faire intervenir dans les formations de nouveaux professionnels comme les responsables environnement.

Il n'est donc pas surprenant que Peattie [9] propose l'intégration d'une formation à la gestion environnementale dans les écoles et filières de formation à la gestion des entreprises. Pour cet auteur, il est impossible d'ignorer cette évolution pour au moins deux raisons principales. D'une part, les problèmes de protection de l'environnement sont perçus comme vitaux par une grande majorité de l'opinion publique des pays industrialisés, y compris parmi les étudiants. D'autre part, la responsabilité des organismes de formation

Pays	Eco audit	Iso 14001	Pays	Eco audit	Iso 14001
Allemagne	2 085	1 400	Finlande	20	191
Autriche	189	200	Italie	14	150
Suède	155	645	Belgique	9	130
Danemark	99	350	Irlande	7	82
Royaume-Uni	70	947	Luxembourg	1	6
Norvège	58	72	Portugal	2	8
France	33	285	Grèce	1	6
Espagne	33	200	Islande	0	1
Pays-Bas	23	443	Liechtenstein	0	1
			Total Europe	2 799	5 117

Tableau 1 : Liste des enregistrements Ecoaudit et Iso 14001 en Europe par pays au 18 juin 1999
(Source : Vertitude, juillet-août-septembre, 1999, n° 2, p. 32)

est engagée à plus long terme car les étudiants d'aujourd'hui seront les décideurs de demain. Les mauvaises décisions sur le plan environnemental des futurs dirigeants pourraient être la conséquence d'une formation en gestion qui aurait oublié ou mal traité ce problème. L'intégration de la gestion environnementale dans les cursus de formation doit alors être l'occasion d'une remise en cause complète des formations à la gestion et des pratiques pédagogiques actuelles.

Pour savoir jusqu'où aller dans l'introduction d'une dimension environnementale dans les formations à la gestion, il faut avant tout identifier les besoins

des entreprises en ce domaine. Au cœur des entreprises et des systèmes de management environnemental, les responsables environnement sont les mieux placés pour répondre à cette question.

Identifier les besoins des entreprises impliquées dans la gestion environnementale

Les entreprises qui ont pris en compte la dimension écologique peuvent être classées en

cinq catégories à partir de leur degré d'implication [10] : celles qui s'habillent en vert par la communication, celles qui créent des produits verts, celles dont la naissance est due à l'écologie, celles qui ont une vieille tradition écologique et celles qui intègrent complètement la dimension écologique. La plupart de ces entreprises ont modifié leur structure en réaction à des pressions écologistes [11] en créant très souvent la fonction de responsable environnement. Mais, pour identifier les entreprises qui ont modifié en profondeur leurs processus de gestion, il faut faire appel à des sources d'information qui, du fait de l'indépendance et de la

Normes	Iso 14001 (éditées en 1995)	Ecoaudit règlement initial (adopté en 1993)	Ecoaudit projet de révision (discuté en 1999)
Pays concernés	Tous les pays du monde	Communauté européenne	Communauté européenne
Entités concernées	Tout type d'organisation	Sites industriels	Tout type d'organisation
Respect de la réglementation environnementale	Condition clairement exprimée	Sous entendu	Conformité réglementaire renforcée
Diagnostic environnemental	Checks listes de contrôles identiques pour toutes les entités	Audit réalisé en replaçant les entités dans leur contexte et adaptation plus souple de la politique environnementale à la stratégie des entreprises	
Utilisation à des fins publicitaires	Possible sur tout support car moyen de différenciation commerciale	Aucune utilisation de l'enregistrement	Possibilité de porter un logo sur le papier à lettre et sur les déclarations environnementales
Publication d'une déclaration environnementale	Aucune	Complète, vérifiée et envoyée à tout demandeur	Vérifiée et possibilité d'adapter la déclaration au type de demandeur

Tableau 2 : Principales différences entre Iso 14001 et Ecoaudit

compétence de l'organisme qui en est à l'origine, garantissent leur réelle implication dans le management environnemental. La certification Iso 14001, le règlement européen Ecoaudit et les Trophées entreprises environnement en sont trois exemples.

La certification Iso 14001 n'est accordée qu'aux organisations qui ont réellement mis en place un système de management environnemental. Cette norme est d'application récente. Le projet a été édité en 1995 et les organismes de normalisation des différents pays membres ne se sont prononcés positivement que pendant l'année 1996. La norme Iso 14001 peut être appliquée à tout type d'organisation, sans condition de taille ni de secteur d'activité. Peuvent donc être certifiés des établissements, des sites industriels ou des entreprises dans leur ensemble. En fait, c'est le processus de gestion qui est certifié et l'adoption des principes de cette norme inscrit l'organisme dans une spirale d'auto-amélioration de ses performances environnementales. La certification ne fixe pas de limite ou d'objectif au niveau de l'impact environnemental mais elle a vocation à garantir sur les marchés mondiaux une certaine qualité de management environnemental auprès d'un large public :

les actionnaires, les clients, les administrations, le personnel, les créanciers... Les efforts pour obtenir la certification peuvent aussi avoir des conséquences positives sur le fonctionnement des entreprises : économies sur certains coûts, meilleure coordination des actions locales environnementales et contrôle renforcé des méthodes de travail [12].

Pendant la même période, le conseil des Communautés européennes a adopté, en juin 1993, le règlement européen EMAS 1836/93 (Environmental Management And Audit System), appelé aussi SMEA (Système de management environnemental et d'audit) ou encore Ecoaudit. Ce règlement est entré en vigueur dans les Etats membres dès sa parution, en 1995, et l'un de ses articles en prévoyait une révision obligatoire après un certain délai. Un projet de révision complète du règlement Ecoaudit présenté par la Commission au Conseil des ministres de l'Union européenne est en cours de discussion au niveau des groupes d'experts du Conseil depuis janvier 1999. Le développement du nombre d'enregistrements Ecoaudit et de certifications Iso 14001 s'est réalisé en parallèle mais avec un poids et un rythme différents en fonction des pays (Tableau 1).

L'enregistrement Ecoaudit européen poursuit le même objectif que la certification Iso 14001 : prouver aux parties prenantes que des efforts sont réalisés pour respecter l'environnement. Les différences entre les deux systèmes sont peu nombreuses et le projet de révision du règlement européen rappelle que la norme Iso 14001 est la référence du système de management à mettre en place. Dans certains domaines, cependant, le règlement européen va plus loin que la norme Iso 14001. En particulier, le règlement Ecoaudit impose la réalisation et la diffusion d'une déclaration annuelle environnementale. Le tableau 2 permet de synthétiser les principales différences entre Iso 14001 et Ecoaudit. Les entreprises peuvent choisir l'un ou l'autre, ou les deux systèmes, en fonction de leur situation.

Le palmarès des Trophées entreprises environnement constitue une troisième piste pour reconnaître les entreprises impliquées dans la gestion environnementale. Ce concours est organisé tous les ans, depuis 1993, par la revue *Enjeux Les Echos* en coopération avec le cabinet de conseil PricewaterhouseCoopers [13]. En 1998, par exemple, un questionnaire a été adressé à 2 000 entreprises françaises. Comme chaque année, ce

questionnaire comportait deux parties. La première partie, toujours consacrée à un baromètre fondé sur le système de gestion et les réalisations techniques, permet d'évaluer la performance environnementale globale des entreprises. La deuxième partie est différente chaque année. En 1998, le thème de l'éco-citoyenneté a été abordé à travers l'analyse des efforts réalisés par les entreprises pour encourager leurs parties prenantes à s'impliquer dans une plus grande protection de l'environnement. La composition du jury garantit que les entreprises citées sont réellement impliquées dans la gestion environnementale. Le jury de 1998 était composé de représentants de la revue *Enjeux Les Echos*, du cabinet de conseil Pricewaterhouse Coopers, de l'Ademe, d'Eco-Emballages, du WWF France, de l'INC (Institut national de la consommation) et des trois lauréats de l'année précédente. Il est cependant remarquable que les six entreprises récompensées en 1998 ont toutes au moins un établissement qui respecte les normes de la certification Iso 14001 ou de l'Ecoaudit européen, ou des deux.

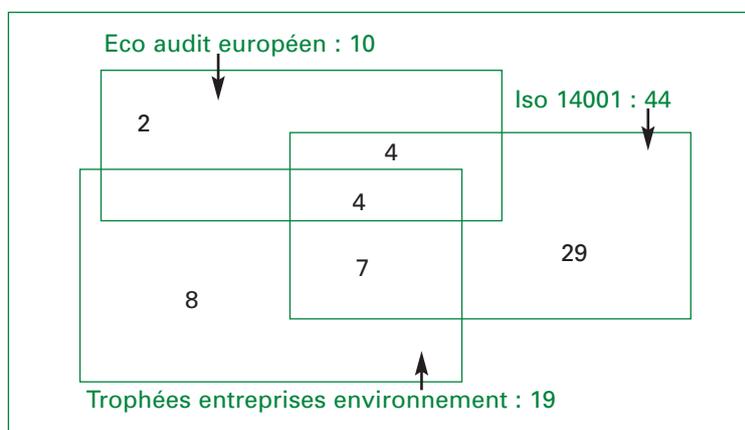
Fin 1998, la population mère ainsi définie représentait 314 entreprises et/ou établissements différents et 162 ques-

tionnaires ont été envoyés à des responsables environnement. L'enquête a permis de collecter 54 questionnaires. Les responsables environnement de l'échantillon se répartissent sur les trois critères de sélection, certains étant concernés par deux ou trois critères simultanément (cf. ci-dessous).

Répondre à la demande unanime des responsables environnement

Les sociétés dans lesquelles les responsables environnement de l'échantillon travaillent, sont des sociétés indépendantes pour 12 % d'entre elles. Les autres appartiennent à un groupe, soit en tant que société mère (8 %), soit en tant que filiale (80 %). Malgré trois cri-

tères de sélection, l'échantillon reste assez homogène. La répartition par secteur d'activité montre que 90 % de l'échantillon est constitué de responsables environnement du secteur industriel (construction d'appareillages électriques et électroniques, chimie et pétrochimie, papier et carton, agro-alimentaire...), activités dont l'impact environnemental est le plus visible. Les secteurs des services et du commerce complètent l'échantillon. La répartition par tranches d'effectifs laisse une part très importante aux entreprises d'assez grande taille puisque les tranches d'effectifs comprises entre 200 et 4 999 salariés représentent 70 % de l'échantillon. De même, la répartition par tranches de chiffres d'affaires confirme cette observation. En effet, 58 % des responsables environnement opèrent dans des entreprises dont le chiffre d'affaires appartient à la tranche la plus élevée (chiffre



Composition de l'échantillon

d'affaires supérieur à un milliard de francs).

Les raisons qui ont poussé les entreprises à implanter et développer un système de gestion environnementale sont très diverses. Les responsables environnement ont été invités à choisir autant de propositions qu'ils le voulaient parmi une liste qui en comprenait 15 en classant ces déterminants en deux groupes : principaux ou secondaires (Tableau 3). De façon étonnante, le respect de la réglementation n'intervient qu'en 6^e place des déterminants principaux, avec 16 citations, alors qu'elle en obtient 24 en tant que motivation secondaire.

La façon d'intégrer une dimension environnementale dans les formations à la gestion partage les opinions. La création d'un module spécifique consacré à la gestion environnemen-

taile paraît nécessaire à 57,4 % des responsables. Mais, en même temps, il semble aussi intéressant d'intégrer une dimension environnementale dans certaines matières enseignées habituellement en gestion (Tableau 4). La gestion de la production, la stratégie, la recherche et développement, ainsi que la gestion des approvisionnements sont les domaines de la gestion qui seraient les plus concernés par cette ouverture vers l'écologie. Lorsque les responsables environnement évaluent le niveau de connaissances de leurs collaborateurs en matière de protection de l'environnement, le résultat peut paraître, dans un premier temps, encourageant : 42,6 % des salariés auraient un niveau satisfaisant dans ce domaine. Cela veut aussi dire que 57,4 % des salariés possèdent un niveau moyen, insuffi-

sant ou même très insuffisant. Ce résultat est plutôt surprenant dans la mesure où les processus de certification Iso 14001 et d'enregistrement Ecoaudit intègrent des actions de sensibilisation et de formation des personnels aux problèmes de la prévention des pollutions et de la protection de l'environnement. Il y a donc encore des efforts à réaliser pour sensibiliser et former le personnel aux principes de la gestion environnementale, même dans des entreprises déjà fortement impliquées dans cette dimension de la gestion.

Cependant, la majorité des responsables environnement adhèrent à deux idées principales concernant les modalités d'une formation à la gestion environnementale. D'une part, cette formation doit être abordée dès la formation ini-

Déterminants	Principaux	Secondaires	Cumul
Risques d'accidents	40	9	49
Culture d'entreprise verte	32	13	45
Image verte	29	15	44
Réduction des coûts	32	12	44
Meilleure position concurrentielle	28	15	43
Respect de la réglementation	16	24	40
Nouvelle perception de l'environnement en Occident	14	23	37
Demandes internes	15	20	35
Demandes des actionnaires	10	23	33
Concurrence	11	21	32
Pressions externes	7	25	32
Stimulation de la créativité	11	19	30
Adaptation à un milieu difficile	7	19	26
Exploitation de segments verts	2	22	24

Tableau 3 : Liste des déterminants proposés et nombre de réponses

Propositions de méthode	Réponses
Création d'un module spécifique en gestion environnementale	31
Aménagement des enseignements traditionnels en...	
- Gestion de la production	29
- Stratégie	26
- Recherche et développement	24
- Gestion des approvisionnements	21
- Marketing	12
- Gestion financière	10
- Contrôle de gestion	8
- Gestion des ressources humaines	8

Tableau 4 : Intégration d'une dimension environnementale dans les formations à la gestion des entreprises

tiale (pour 83,3 % des responsables) et doit faire l'objet d'une actualisation ou d'un approfondissement dans le cadre de la formation continue (pour 59,3 % d'entre eux). D'autre part, cette formation doit être essentiellement rattachée à la réalité des entreprises puisque les responsables environnement souhaitent un enseignement assuré par des professionnels (à 63 %) et par un mélange de cours et de stages en entreprises (à 51,9 %).

La cible des formations à la gestion environnementale est aussi très large puisque tous les salariés seraient concernés, quelle que soit leur place ou leur fonction dans les entreprises. La cible la plus souvent citée (à 92,6 %) est constituée du groupe des dirigeants et des cadres, c'est-à-dire ceux qui prennent les décisions stratégiques. Les responsables environnement sont cités en

deuxième position (à 90,7 %). Mais même les travailleurs qui n'interviennent pas dans des secteurs sensibles sur le plan écologique retireraient un bénéfice d'une formation de ce type pour 48,1 % des répondants.

De toute évidence, une formation à la gestion environnementale constitue une attente des responsables environnement qui ont participé à cette enquête. C'est aux écoles et filières de formation à la gestion de répondre à cette demande. Sans bouleverser les enseignements à la gestion, il est possible d'ouvrir les matières traditionnelles sur l'environnement, soit en créant des formations spécialisées dans une application particulière de la gestion environnementale, soit en sensibilisant au problème de la protection de l'environnement dans tous les compartiments de la gestion.

Renouveler les pratiques pédagogiques dès aujourd'hui pour faciliter demain la réussite des politiques environnementales des entreprises

De nombreux établissements de formation à la gestion ont mis en place des cycles d'étude qui abordent principalement la dimension environnementale de la vie des entreprises et, de façon plus large, leur responsabilité sociétale. Dans le domaine particulier de la comptabilité environnementale, Gibson décrit huit formations universitaires de 3^e ou de 4^e année d'étude [14] (Tableau 5). Ces innovations pédagogiques permettent, entre autre,

d'aider les étudiants à se construire une certaine maturité sur le plan éthique et de prendre en compte le fait que les entreprises privées ou publiques exigent de leur personnel un niveau de connaissances suffisant pour répondre aux nouvelles préoccupations environnementales de la société.

De même, l'environnement peut être introduit à tous les niveaux de formation à la gestion et dans toutes les matières. Par exemple, en France, le cursus pour devenir expert comptable, réformé en 1997 [15], assure une présentation assez complète de nombreux aspects de la gestion des entreprises. Les notions de développement

durable et de respect de l'environnement n'apparaissent nulle part dans les programmes. Pourtant, les comptables et experts comptables seront de plus en plus amenés dans l'avenir à apprécier la performance environnementale des entreprises et leur jugement sera alors influencé par leur personnalité, leurs convictions et leur sensibilité [16]. Une dimension environnementale peut se glisser dans pratiquement toutes les unités de valeur de cette formation à l'expertise comptable. Le tableau 6 présente des exemples de prolongements « verts » pour les sept épreuves du diplôme d'études comptables et financières (DECF).

Mais des modules environnement peuvent être introduits dans tout type de formation. Ainsi, l'Université George Washington (GWU) et l'Agence de protection de l'environnement des Etats-Unis se sont réunies autour d'un « projet d'université verte » en décembre 1994. Ces efforts ont permis, entre autre, la création de l'Institut pour l'environnement dont l'un des objectifs est de créer et d'animer une banque de cours et de conférences dans le respect des principes du développement durable et dans le but de sensibiliser les étudiants de nombreuses filières au problème de la protection et du respect de l'environnement [17]. Ces modules sont

Institut	Objectifs de la formation
Australian National University	- Sensibilisation à des concepts et théories alternatives - Familiarisation aux systèmes de managements environnementaux - Evaluation des coûts environnementaux et responsabilité environnementale
Griffith University	Réflexion autour de questions sur l'existence de méthodes alternatives qui pourraient répondre aux besoins en information des organisations non assurés par la comptabilité classique
Massey University	Présentation des déficiences des pratiques comptables courantes dans le cadre d'une responsabilité sociale élargie et des techniques alternatives de comptabilité sociale
University of Dundee	Réflexion autour de la comptabilité classique et des techniques comptables à l'écoute de l'environnement et de la société
University of Manchester	- Remise en cause des perspectives de la comptabilité traditionnelle - Evaluation de solutions alternatives
University of Sheffield	Réflexion sur les notions de comptabilité sociétale et environnementale, d'investissement social, d'éco-efficience, d'éco-justice et de développement durable
University of Tasmania	Sensibilisation à la dimension sociale de la comptabilité et à l'apport potentiel de la comptabilité dans les domaines du social, de l'éthique et de l'environnement
University of Texas	Identification des réglementations qui ont une influence sur la gestion, la fiscalité et la comptabilité des entreprises, et de leurs effets sur les prises de décision, sur les coûts...

Tableau 5 : Exemples de formations à la comptabilité environnementale et sociétale (Gibson, 1997)

ainsi proposés dans des formations aussi variées que la chimie, l'anthropologie, la biologie, le génie civil, les sciences de l'ingénieur, la géographie, l'histoire, les affaires internationales, la géologie, la philosophie, les sciences politiques... Ainsi, la filière droit propose quatre modules pour découvrir le cadre réglementaire fédéral sur la protection de l'environnement, les

mesures fiscales qui l'accompagnent, les problèmes de maîtrise de pollution de l'air et de l'eau et les conséquences du Clean Air Act sur la gestion des entreprises.

En conclusion

De plus en plus d'entreprises intègrent une dimension envi-

ronnementale dans leur gestion, aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Pour améliorer l'efficacité de décisions plus respectueuses de l'environnement, le personnel doit être sensibilisé à ces problèmes et formé aux techniques, aux procédures et aux enjeux des systèmes de management environnemental. Cette enquête, réalisée auprès de

Epreuve	Extrait des objectifs	Thèmes environnementaux
N°1 Droit fiscal et droit des sociétés	Déterminer la charge fiscale des différentes formes d'entreprises	- Eco-taxes - Principe du pollueur payeur...
N°2 Relations juridiques de contentieux	Connaître les règles du droit pénal et des procédures de contentieux	- Cadre légal et réglementaire de la protection de l'environnement en France et en Europe - Pénalités en cas d'infractions...
N°3 Organisation et gestion de l'entreprise	Connaître les théories, les outils de diagnostic et les moyens d'intervention en matière d'organisation	- Développement durable - Produits et marketing « verts » - Système de management environnemental - Eco-audit européen et Iso 14001...
N°4 Gestion financière	Utiliser des techniques financières en matière de diagnostic des entreprises	Evaluation des performances, des risques environnementaux et de l'influence de l'image environnementale sur le comportement des actionnaires, des prêteurs, des assureurs...
N°5 Mathématiques appliquées à la gestion	Utiliser des outils mathématiques pour résoudre des problèmes d'optimisation, d'organisation ou de contrôle	- Evaluation d'une probabilité d'accident écologique et mesure des risques - Mesure de la rentabilité des investissements dans la protection de l'environnement...
N°6 Comptabilité approfondie	Etudier une situation et en tirer les conséquences comptables	Limites de la comptabilité classique en matière d'environnement, enregistrement des « droits à polluer », adaptation du plan comptable aux problèmes d'environnement...
N°7 Contrôle de gestion	Savoir choisir, utiliser et adapter les outils du contrôle de gestion pour faire un diagnostic	- Calcul des coûts environnementaux - Evaluation de la performance environnementale avec des indices, des ratios ou un tableau de bord « verts »...

Tableau 6 : Exemples de thèmes environnementaux qu'il serait possible d'introduire dans les épreuves du DECF

responsables environnement, montre qu'il existe une véritable demande de formation en ce sens.

Au niveau de la formation initiale, des spécialisations en fin de cycle d'étude devraient permettre aux étudiants de prendre conscience des déficiences des théories et des outils habituellement enseignés en gestion pour apprécier la responsabilité environnementale et, plus largement, sociétale des entreprises. En même temps, des thèmes environnementaux pourraient être facilement intégrés dans la plupart des matières traditionnelles des formations à la gestion.

Une prise de conscience collective autour des notions d'écologie et de protection de l'environnement s'affirme depuis de nombreuses années, à tous les niveaux de la société. Les entreprises n'échappent pas à cette tendance. Il est donc nécessaire que les filières et formations à la gestion s'engagent dès aujourd'hui dans un processus volontariste d'introduction de l'environnement dans les enseignements. Car le risque est grand de voir se creuser demain l'écart entre l'offre et la demande de formation à la gestion et de perdre ainsi toute légitimité aux yeux du reste de la société.

Bibliographie

- [1] • Winter, G., *Entreprise et Environnement : une synergie nouvelle*, Mc Graw-Hill, 1989.
- [2] • Boiral, O., « Réduire la pollution par la mobilisation des travailleurs », *Gestion*, volume 23, n° 1, printemps, 1998, p. 20-29.
- [3] • Dionne, C. et Michaud, P., « Les programmes de MBA préparent-ils adéquatement les étudiants ? », *Revue Organisation*, hiver, 1998, p. 15-27.
- [4] • Livingston, S., « Myth of the well-educated manager », *Harvard Business Review*, january-february, 1971, p. 79-89.
- [5] • Behrman, J. et Levin, R., « Are business schools doing their job ? », *Harvard Business Review*, january-february, 1984, p. 140-147.
- [6] • Cheit, E., « Business School and Their Critics », *California Management Review*, Vol. XXVII, n° 3, spring, 1985, p. 43-62.
- [7] • Norbis, M. et Kerbache, L., « Business Education in the Society », *Gestion* 2000, juillet-août, 1999, p. 15-28.
- [8] • Nioche, J.-P., « Pratique et théorie dans l'enseignement de la gestion : une perspective historique », *Le journal de l'école de Paris*, n° 9, mars, 1998, p. 34-39.
- [9] • Peattie, K., « Responding to the Green Agenda : The Next Great Challenge for Business Education ? », *Journal of European Business Education*, Vol. 3, n° 2, may, 1994, p. 39-47.
- [10] • Vatimbella, A., *Le capitalisme vert*, Syros Alternatives économiques, Paris, 1992.
- [11] • Persais, E., « L'adaptation de l'organisation face aux pressions écologistes », *Responsabilité & Environnement*, n° 15, juillet, 1999, p. 25-36.
- [12] • Boiral, O., « Vers une gestion environnementale des entreprises ? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 2000, p. 4-17.
- [13] • « Trophées Entreprises Environnement », *Enjeux Les Echos*, 1993, p. 58-63, 1994, p. 72-79, 1995, p. 84-94, 1996, p. 102-112, 1997, p. 95-106, 1998, p. 67-74.
- [14] • Gibson, K., « Courses on environmental accounting », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10, n° 4, 1997, p. 584-593.
- [15] • Arrêté du 4 août 1997 relatif aux modalités d'organisation des épreuves du diplôme préparatoire aux études comptables et financières (DPECF), du diplôme d'études comptables et financières (DECF) et du diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF) régis par le décret n° 88-80 du 22 janvier 1988.
- [16] • Fortin, J. et Martel, L., « Enjeux éthiques de la question environnementale : une épreuve pour le vérificateur des états financiers », *Gestion*, Vol. 21, n° 4, décembre, 1996, p. 33-39.
- [17] • Pour plus d'informations : <http://www.gwu.edu>.