

LA RELATION ENTRE L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT : LE CAS DE L'ÉCOLOGIE

par Eric Persais

Longtemps négligé par la plupart des acteurs économiques, et en particulier par les entreprises, l'environnement naturel s'impose aujourd'hui à l'ensemble du monde industriel. Les firmes sont désormais conduites à s'adapter pour répondre de manière favorable aux pressions écologistes dont elles sont la cible. Elles sont alors amenées à modifier leur structure afin de mieux prendre en compte la demande pour un meilleur respect de la biosphère. Cet article, qui prend pour base les résultats d'une recherche effectuée auprès de firmes industrielles, tente de montrer, au travers du cas particulier que constitue l'écologie, l'influence de l'environnement sur l'organisation. Il cherche également à mettre en évidence le type de réponses adoptées par les entreprises pour mieux intégrer les sollicitations dont elles font l'objet dans le domaine écologique. Il s'inscrit par conséquent dans la logique contingente, puisque l'environnement est ici considéré comme le principal facteur explicatif des évolutions structurelles constatées au sein des firmes.

INTRODUCTION

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 obligé, mais aussi, pour l'entreprise, un enjeu économique majeur. On admet en effet que la capacité à ne pas porter atteinte aux milieux naturels est désormais une des conditions de la pérennité et du développement de la firme¹. Quatre éléments permettent d'appuyer cette idée :

Le premier concerne les risques encourus par l'entreprise qui néglige les aspects écologiques : l'évolution de la législation fait qu'aujourd'hui, la firme polluuse s'expose à de fortes sanctions de la part de l'administration. Celle-ci dispose en effet de très forts pouvoirs pour faire respecter l'application de la loi et des règlements relatifs à l'environnement naturel².

Le second concerne l'impact négatif sur l'image de l'entreprise que peut avoir un comportement irrespectueux à l'égard de la biosphère : les manifestations d'hostilité de la part des organisations écologistes à l'égard des entreprises polluuses, montrent le souci grandissant des populations de participer activement à la lutte pour la préservation de milieux naturels. La naissance d'un consumérisme vert, tend également à accréditer ce phénomène de désaffection croissant du consommateur pour les produits polluants, et de rejet à l'égard des firmes générant de trop fortes externalités³.

Le troisième élément concerne l'aptitude de la firme à assurer son développement, en l'absence de prise en compte d'aspects écologiques : on peut aujourd'hui douter de la capacité d'une entreprise à accéder au marché financier, si son comportement à l'égard des milieux naturels n'est pas exempt de reproches. En effet, et malgré le faible statut accordé à l'heure actuelle à l'aspect environnemental dans l'appréciation des valeurs cotées⁴, la présence de "fonds verts"⁵, quoiqu'encore négligeable à ce jour, reflète une tendance de fond de l'évolution future du marché des capitaux.

¹ SCHMIDHEINY S., "Changer de cap", Ed. Dunod, 1992.

² Les sanctions pouvant aller jusqu'à l'arrêt total de l'activité.

³ Au sens d'externalités négatives.

⁴ GENEVRIER F., GAUTHIER P.Y., "Le statut de l'environnement dans l'appréciation des valeurs cotées", Analyse financière, mars 1993, p. 46 - 48.

⁵ FURNIVALL I., "Origine, croissance et performance des fonds verts en Europe", Analyse financière, mars 1993, p. 49 - 50.

Enfin, et en se basant sur le Principe du Pollueur/Payeur qui régit désormais l'ensemble de la réglementation environnementale au niveau mondial, on peut avancer aujourd'hui l'idée que l'absence de prise en compte de facteurs écologiques entraîne une perte d'efficacité pour la firme. En effet, et malgré la difficulté à refléter les coûts réels qu'ils engendrent pour la collectivité⁶, les biens environnementaux tendent à devenir de plus en plus difficiles d'accès pour les entreprises. L'absence d'intégration de considérations environnementales, signifie donc automatiquement gaspillage de ressources, et par conséquent, augmentation des coûts de production. Il en résulte une perte d'efficacité pour la firme.

Ces différentes raisons font qu'il existe de fortes présomptions sur l'incapacité de la firme irrespectueuse à survivre et à se développer dans un environnement particulièrement contraignant, et de plus en plus soucieux de valeurs éthiques et de considérations sociétales. L'organisation est donc conduite à s'adapter afin de prendre en compte cette nouvelle exigence. C'est notamment en modifiant sa structure que la firme tente de répondre de manière adéquate au problème environnemental. L'objectif est alors d'induire de la part des membres qui la composent, des comportements qui soient en phase avec les demandes, attentes ou exigences des acteurs issus de l'environnement organisationnel.

Cet article, qui prend pour base les résultats d'une recherche doctorale effectuée auprès de firmes industrielles, tente de montrer, au travers du cas particulier que constitue l'écologie, l'influence de l'environnement sur l'organisation. Nous justifierons, dans une première section, l'approche adoptée pour appréhender le phénomène écologique et étudier ses conséquences sur les entreprises. Nous décrirons dans une deuxième section la méthodologie mise en oeuvre pour mener à bien cette recherche. Puis nous présenterons enfin dans une troisième section les principaux résultats des analyses effectuées à partir des données collectées auprès de dirigeants d'entreprises du secteur industriel.

SECTION I : L'ENTREPRISE FACE A L'ENVIRONNEMENT NATUREL : LE CHOIX D'UNE APPROCHE

L'étude de la relation entre l'entreprise et l'environnement naturel a donné lieu à une abondante littérature depuis une dizaine d'années. Deux courants majeurs peuvent être discernés : Un courant adoptant une approche que nous pourrions qualifier de "managériale" et un autre défendant une vision "intégrative" à l'égard de l'environnement naturel. Chacune de ces perspectives repose, comme nous allons le voir, sur des fondements épistémologiques différents, voire divergents.

1 - L'approche managériale

La première perspective correspond à un point de vue que nous pourrions qualifier de positiviste. Les chercheurs qui défendent cette vision, tendent à représenter l'environnement naturel comme une composante objective de l'environnement organisationnel. L'écologie nécessite, de la part de l'entreprise, des réponses adaptées aux pressions actuelles ou anticipées. L'environnement naturel est alors vu, de manière très pragmatique, soit comme une source de menaces, soit comme un gisement d'opportunités, soit comme un lieu de pressions pour la firme qui ne peut rester inerte face à ce contexte. Les modèles proposés par les chercheurs visent alors à aider les entreprises à s'adapter aux conditions imposées par l'environnement écologique :

VIARDOT (1993), s'intéressant au cas des industries chimiques, montre par exemple que l'entreprise est conduite, sous peine de disparaître, à modifier sa structure et à réorienter sa stratégie de manière à mieux intégrer les paramètres écologiques issus d'un contexte de plus en plus contraignant⁷. L'auteur soutient néanmoins que cette évolution de l'environnement organisationnel

⁶ DELACHE X., GASTALDO S., "Les instruments des politiques d'environnement", Economie et statistiques, N° 258 - 259, oct. - nov. 1992, p. 27 - 34.

⁷ VIARDOT E., "L'intégration des contraintes de l'environnement naturel dans les choix stratégiques des grandes entreprises chimiques", Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE de Nice, avril 1993.

offre de formidables opportunités pour les entreprises, puisqu'elle ouvre la voie à de nouveaux marchés particulièrement prometteurs. VIARDOT fait ici référence au marché des éco-produits⁸ qui présente un potentiel de développement important pour les années à venir, mais également au marché des technologies propres⁹ : certaines industries chimiques ont en effet décidé de commercialiser le savoir-faire qu'elles ont acquis dans ce domaine.

BOIRAL et JOLLY (1992) adoptent une optique que nous pourrions qualifier d'institutionnelle, puisqu'ils évoquent, et ceci constitue l'un des principaux fondements de leur approche, la notion de légitimité comme l'élément moteur dans la prise en compte du patrimoine écologique. Ils s'appuient notamment sur le concept d'externalité pour montrer que l'entreprise émet, au travers de ses activités, un certain nombre d'effets négatifs sur l'environnement naturel (pollutions accidentelles ou graduelles, consommation irréversible de ressources...) ¹⁰. Ces effets engendrent de la part de divers acteurs avec qui la firme est en relation, des réactions d'hostilité et celle-ci devient la cible de pressions. L'entreprise doit alors faire reconnaître la légitimité de ses actions par la société dans son ensemble pour exister et croître¹¹. Elle est donc conduite à s'adapter pour faire face à ces exigences externes.

HUNT et AUSTER (1990) centrent leurs propos sur la dimension stratégique de la prise en compte de l'environnement naturel¹². Ils montrent que la modification du contexte écologique a de multiples incidences pour l'entreprise et que celle-ci doit s'adapter sous peine de s'exposer à de nombreux risques. De multiples exemples ont en effet montré que les entreprises pouvaient subir de graves préjudices et mettre en jeu leur propre pérennité, à cause de négligences dans la gestion de problèmes écologiques. Selon les auteurs, les organisations doivent aujourd'hui reconnaître le caractère critique du facteur environnemental dans la recherche d'un avantage compétitif durable. Une rentabilité à long terme exige par conséquent la mise en oeuvre de programmes de management de l'environnement préventifs et non plus curatifs.

HART (1995) étudie l'incidence du facteur environnemental sur la firme, à partir du modèle basé sur les ressources (resource-based model)¹³. Il tente de démontrer qu'une stratégie axée sur la relation entreprise/environnement naturel peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable. L'auteur note en effet que le respect des milieux naturels constituera le principal combat pour les quarante prochaines années. Les entreprises auront par conséquent à faire face à ce nouveau challenge et devront s'adapter en vue de répondre à ce souci croissant des populations à l'égard de la biosphère. L'auteur affirme alors que le succès de la firme dépendra, dans les années à venir, de sa capacité à contribuer au développement d'activités économiques durables. La source de l'avantage compétitif se situe donc, selon lui, à trois niveaux :

- Tout d'abord, au niveau de la prévention de la pollution : la diminution à la source des rejets polluants et des déchets permet à la firme de réaliser des économies substantielles et par conséquent de diminuer ses coûts de production.
- Ensuite, au niveau de la responsabilité vis à vis du produit tout au long de son cycle de vie : l'entreprise étant désormais rendue responsable du devenir des produits en fin de cycle de vie, elle a tout intérêt à concevoir celui-ci de manière à faciliter son recyclage.
- Enfin, au niveau de l'intégration de la notion de développement durable¹⁴ : selon l'auteur, les firmes ayant pour objectif de réaliser des profits à court terme, aux dépens de l'environnement naturel et/ou de la société, échouent généralement dans leur objectif de stabiliser leur position sur le long terme.

⁸ Produits ayant un moindre impact sur l'environnement naturel.

⁹ Technologies générant de faibles externalités.

¹⁰ BOIRAL O., JOLLY D., "Stratégie, compétitivité et écologie", Revue Française de Gestion N° 89, Juin-Juillet-Août 1992, p. 80-95.

¹¹ MATHE J.C., "Politique générale de l'entreprise", Ed. Economica, 1987.

¹² HUNT B., AUSTER E.R., "Proactive environmental management : Avoiding the toxic trap", Sloan Management Review, MIT, Winter 1990.

¹³ HART S.L., "A natural resource-based view of the firm", Academy of Management Review, Vol. 20, 1995, p. 986 - 1014.

¹⁴ Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Une démarche éthique et un comportement sociétal constituent alors, selon HART, des facteurs clés de succès pour une entreprise. Ils contribuent à l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable.

Les auteurs ayant adopté une perspective managériale reconnaissent par conséquent l'importance du facteur environnemental pour la firme et admettent la nécessité pour elle de s'adapter pour faire face aux menaces et tirer parti des opportunités créées par cette évolution du contexte.

2 - L'approche intégrative

La deuxième approche correspond quant à elle à une vision plus humaniste de la gestion de l'environnement naturel. Son objectif est à la fois plus "politique", puisqu'elle cherche à modeler les esprits de telle manière que les acteurs modifient leur vision et, par conséquent, leur comportement à l'égard de la biosphère. Les chercheurs issus de ce courant tentent alors d'utiliser leur pouvoir d'influence pour amener les organisations à intégrer l'environnement naturel dans leurs pratiques. La protection de la biosphère devient une responsabilité collective et l'entreprise considère ce facteur comme un élément majeur de son orientation. Il ne s'agit plus de réagir ou d'anticiper des pressions écologiques externes. L'ensemble des actions s'intègre dans cet objectif global de préservation des milieux naturels et l'écologie devient une composante culturelle que rien ne saurait remettre en cause¹⁵ :

PURSER, PARK et MONTUORI (1995) défendent dans cet esprit un point de vue radical, quand ils dénoncent la vision anthropocentrique, selon eux, omniprésente, non seulement au sein du monde économique¹⁶, mais également dans les écrits de la plupart des théoriciens. Les auteurs montrent que cette vision contribue inévitablement à une dégradation des milieux naturels, puisque l'homme est systématiquement placé en position de domination vis à vis de la nature. Ces chercheurs critiquent alors l'approche qui consiste à voir systématiquement la nature comme une ressource à exploiter, plutôt que comme une source de vie à préserver. Les hommes doivent, selon eux, admettre leur appartenance à la biosphère et reconnaître le lien qui les unit à de nombreux éléments de ce système, pour considérer de manière objective l'impact de leurs activités sur l'environnement. Ils ne doivent plus apparaître comme des "conquérants" du monde naturel, mais plutôt comme des membres à part entière de l'écosystème, c'est à dire des parties prenantes. Les auteurs proposent donc, au travers du paradigme écocentrique, un abandon de cette vision selon laquelle les hommes (sujets) peuvent utiliser la nature (objet) pour servir leurs propres intérêts. Les êtres humains ne doivent dès lors, plus réagir en terme de droits, mais plutôt d'obligations envers la nature.

Les conséquences sont bien évidemment considérables pour les entreprises. Ainsi, les membres des organisations écocentriques donnent plus d'importance à des considérations d'ordre éthique ou moral, et ne raisonnent plus exclusivement en terme d'efficacité économique. Ils acceptent l'idée d'interrelations entre les différentes composantes de l'écosystème, et remettent en cause leurs pratiques de telle manière que le système dans son ensemble ne soit pas altéré. L'être humain et la nature sont interreliés. En conséquence, l'homme ne doit pas raisonner par rapport à lui-même, mais plutôt par rapport à l'écosystème dont il fait partie.

GLADWIN, KENNELLY et KRAUSE (1995)¹⁷ s'appuient quant à eux sur le concept de développement durable défini par la commission BRUNTLAND (voir supra), pour défendre leur vision de la relation entre l'organisation et l'environnement écologique. Ils montrent que cette notion dépasse très largement le cadre du strict respect de la biosphère, pour englober de nombreux autres aspects (développement économique et social). Les auteurs notent que l'approche écocentrique ne permet pas d'atteindre les objectifs économiques et sociaux nécessaires au développement de l'espèce humaine (répartition équitable des richesses, combat contre la pauvreté...). Ils rejettent par conséquent

¹⁵ BOIRAL O., "Entreprise et environnement naturel : Vers une nouvelle alliance", Direction et gestion des entreprises, N° 144, Nov - Déc 1993, stratégie et structure, p. 23 - 34.

¹⁶ PURSER R.E., PARK C., MONTUORY A., "Limits to anthropocentrism : toward an ecocentric organization paradigm ?", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 4, 1995, p. 1053 - 1089.

¹⁷ GLADWIN T.N., KENNELLY J.J., KRAUSE T.S., "Shifting paradigms for sustainable development : Implications for management theory and research", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°4, 1995, p. 874 - 907.

cette vision trop radicale et suggèrent la naissance d'un nouveau paradigme, que nous pourrions traduire par "centrisme durable" ou, selon l'expression de MILLIOT-GUINN, "polycentrisme"¹⁸ (sustaincentric paradigm). La perspective que défendent GLADWIN et Al repose sur l'idée que l'homme bénéficie d'une position privilégiée au sein de la biosphère, mais que l'être humain a besoin de celle-ci pour vivre. Il doit donc l'utiliser, tout en la préservant. Par conséquent, l'homme doit agir au sein des systèmes organisés de manière à limiter l'impact de ses activités sur la biosphère.

3 - La relation entreprise/environnement : le choix d'une approche

Les auteurs ayant adopté une perspective intégrative défendent par conséquent un point de vue totalement différent des précédents, puisqu'il ne s'agit plus de s'adapter pour faire face à une évolution du contexte, mais plutôt d'inscrire ses actions dans un objectif global de préservation des milieux naturels. Sans nier l'intérêt de cette approche dans l'optique d'une évolution progressive des mentalités, nous pensons que l'adoption d'une perspective managériale est aujourd'hui plus adaptée à une opérationnalisation du concept écologique au niveau de l'entreprise. Nous pensons en effet que les chercheurs issus du deuxième courant tendent délibérément à ignorer une partie du contexte entrepreneurial et à faire passer au second plan la finalité économique de l'entreprise. Nous remarquons que dans de nombreux cas, les objectifs et écologiques peuvent entrer en conflit et que les entreprises ne sont pas toujours "payées en retour" des efforts consentis pour améliorer leur performance environnementale. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté la première approche.

Nous émettons alors l'hypothèse que *les pressions écologistes actuelles ou anticipées conduisent la firme à modifier sa structure pour faire face à cette évolution du contexte organisationnel (H1)*. Nous postulons donc que l'environnement et par conséquent le niveau de pressions perçues, constitue la variable explicative des modifications structurelles mises en oeuvre au sein de l'entreprise dans le domaine écologique. Nous émettons également l'hypothèse que *certaines éléments du contexte (taille, activité, statut juridique, localisation) influent sur le niveau de pressions perçues par l'entreprise (H2)*.

SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons ci-après la méthodologie mise en oeuvre dans le cadre de notre recherche. Nous nous intéresserons successivement à la méthode de collecte des données, au choix des critères de sélection de l'échantillon, à la méthode d'échantillonnage et aux caractéristiques du répondant.

1 - Le choix d'une enquête postale

Pour mener à bien l'enquête destinée à valider les hypothèses de notre recherche¹⁹, et compte tenu du thème abordé, deux possibilités s'offraient à nous : tout d'abord, l'administration directe du questionnaire par un interview sur le lieu de travail et ensuite, l'enquête par correspondance à partir d'un questionnaire auto-administré. Malgré les multiples avantages d'un interview en face à face, nous avons choisi d'opter pour la deuxième solution et ceci pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, parce que nous souhaitions pouvoir toucher un nombre important d'entreprises au sein de plusieurs secteurs d'activités. Nous étions alors, de fait, tenu d'élargir le champ géographique de l'enquête, ce qui aurait allongé la phase de collecte de données dans le cas d'un interview direct.
- En second lieu, parce que nous souhaitions avoir un échantillon de départ représentatif au sein de chacun des secteurs ciblés. L'enquête par voie postale permet alors de toucher des firmes sans tenir compte de contraintes d'ordre budgétaire.
- En troisième lieu, parce que l'enquête par correspondance permet à la personne interviewée de remplir le questionnaire à son rythme.
- Enfin, parce que nous ne souhaitions pas introduire de biais dans les réponses de l'enquêté, la présence de l'enquêteur étant souvent, dans ce cadre, un élément d'influence non négligeable.

¹⁸ MILLIOT-GUINN S., "Dimensions éthiques et logiques d'action de l'éco-management", Revue Responsabilité et Environnement, Annales de Mines, N° 9, janvier 1998, p. 13 - 19.

¹⁹ Nous rappelons que cet article ne présente que partiellement les résultats d'une recherche doctorale.

2 - Les critères de sélection de l'échantillon

L'échantillon des entreprises enquêtées a été déterminé en fonction de deux principaux critères : la taille et l'activité de l'entreprise. Le choix de taille comme critère de sélection, peut se justifier à deux niveaux :

- La taille constitue tout d'abord, selon la vision contingente, un élément déterminant dans la structuration de l'organisation. Elle influe donc, à notre sens, sur la manière dont l'entreprise répondra au problème écologique. Nous pensons par exemple, qu'en dessous d'un certain seuil, l'entreprise n'est pas toujours en mesure, d'intégrer le critère environnemental au travers de sa structure. De ce fait, il nous a semblé inopportun de sélectionner des firmes de taille trop limitée.

- La taille nous intéresse à un autre titre, qui est plus spécifique au problème écologique. On peut en effet *a priori* estimer qu'il existe, au sein d'un même secteur, une corrélation entre la taille de la firme et la quantité de rejets ou de nuisances qu'elle est susceptible d'émettre au travers de ses activités. On peut alors penser que la taille influera sur le niveau des pressions auxquelles sont soumises les entreprises au sein d'un même secteur d'activité, et par conséquent, sur la réponse qu'elle apportera à ce problème.

Compte tenu des éléments précédemment soulevés, nous avons retenu un seuil minimal de deux cents salariés comme critère de sélection pour les entreprises de notre échantillon.

L'activité des entreprises étudiées constitue un critère important de sélection dans le cadre de notre recherche, puisque certains secteurs sont à l'origine de nuisances importantes et présentent un risque élevé pour la biosphère²⁰, alors que d'autres sont à l'inverse peu polluants et soumis à peu de contraintes dans ce domaine. Par conséquent, il semblait naturel de choisir ce critère pour sélectionner les entreprises de notre échantillon. Nous avons donc choisi de cibler trois secteurs, qui, quoique confrontés au problème écologique, étaient *a priori*, soumis à une demande environnementale différente. Nous avons, sur cette base, retenu trois secteurs d'activité : l'industrie chimique (code NAF 24), la fabrication de matériel de transport (code NAF 34 et 35) et l'industrie des caoutchoucs et des plastiques (code NAF 25).

3 - La construction de l'échantillon

La sélection de l'échantillon a été réalisée à partir de la base de données KOMPASS. Nous avons retenu de manière aléatoire 220 entreprises sur les 484 répondant à ces deux principaux critères²¹. Le taux de réponse après une relance téléphonique s'est établi à 20 %, ce qui constitue un score satisfaisant. Néanmoins, nous ne pouvons prétendre à une totale représentativité de l'échantillon, compte tenu tout d'abord des caractéristiques de la base de données ayant servi à la sélection de l'échantillon (celle-ci ne répertorie pas l'ensemble des entreprises françaises), et ensuite du taux de réponse différencié au sein des secteurs ciblés (23 % pour le secteur chimique, 22 % pour le secteur matériel de transport et 13 % pour le secteur caoutchoucs et plastiques).

4 - Les caractéristiques du répondant

Le questionnaire comportant certains éléments relatifs à la stratégie de l'entreprise²², celui-ci a été systématiquement adressé au dirigeant. Néanmoins, ce dernier n'a véritablement répondu que dans 37 % des cas, laissant le soin au responsable de la cellule environnement (38 % des cas) ou à un responsable opérationnel (23 % des cas) de remplir, au moins en partie, ce questionnaire. Ce phénomène s'explique aisément par le fait que certaines questions demandaient une connaissance approfondie des mécanismes organisationnels mis en place pour favoriser l'intégration des paramètres

²⁰ Voir à ce sujet "Cartographie de la pollution industrielle", Ministère de l'environnement, nov. 1994, p. 137 - 145 : Origine et effet des principaux polluants de l'eau ou de l'air.

²¹ Notons que nous avons choisi de ne cibler que les sièges sociaux et d'exclure les sociétés de distribution par souci d'homogénéité.

²² Les résultats concernant cette partie du questionnaire ne sont pas présentés dans cet article.

écologiques. Il est à noter que dans les firmes de taille importante, les dirigeants ne disposent pas toujours d'informations très précises dans ce domaine, et ceci malgré le fait qu'ils soient à l'origine de cette évolution.

SECTION III : RESULTATS ET DISCUSSION

Nous montrerons tout d'abord que la demande écologique constitue aujourd'hui une réalité pour l'ensemble du monde industriel. Nous mettrons ensuite en évidence les facteurs de contexte qui exercent une influence significative sur le niveau des pressions écologistes perçues (hypothèse H2). Nous montrerons enfin que la perception de ces pressions conduit la firme à modifier sa structure de manière à permettre une meilleure intégration de facteurs environnementaux (hypothèse H1).

1 - La réalité de pressions écologistes pour l'entreprise

a) L'origine des pressions

Même si elles prennent leur source au sein de l'environnement distant²³, c'est à dire au niveau de l'opinion publique, les pressions qui s'exercent sur l'entreprise, dans le domaine écologique, s'expriment au travers de différents acteurs ou groupes d'acteurs issus de l'environnement opérationnel (task environment)²⁴. Ces derniers tendent à influencer directement ou indirectement par leurs actions "les objectifs et opérations quotidiennes de la firme" (DILL, 1958).

MINTZBERG, s'intéressant au pouvoir dans les organisations, a tenté d'isoler les différents groupes extérieurs détenteurs d'influence et qui constituent, selon son expression la coalition externe²⁵. Celle-ci est composée des propriétaires de l'organisation, des associés qui traitent avec elle, et qui comprennent notamment les fournisseurs, les clients, les partenaires, ainsi que les concurrents, les associations d'employés et les différents publics avec qui elle est en relation. L'auteur décrit les moyens d'influence utilisés par ces multiples acteurs pour faire changer le comportement de la firme, ceux-ci allant de la démarche régulière générale et impersonnelle, à la démarche épisodique ciblée et personnalisée. Ces différents moyens peuvent, selon MINTZBERG, se renforcer, de telle manière que la coalition interne abandonne de plus en plus de pouvoir au profit de la coalition externe.

Partant de cette analyse et du contexte propre aux questions écologiques, nous avons ainsi répertorié huit groupes d'acteurs susceptibles d'exercer des pressions sur l'entreprise, pour que celle-ci prenne mieux en compte l'environnement naturel, tant dans ses pratiques journalières, que dans son orientation à long terme. Il s'agit en premier lieu des groupes avec lesquels elle entretient des relations dans le cadre de ses activités régulières, c'est à dire des actionnaires et administrateurs, des banques et organismes financiers, des compagnies d'assurances, des salariés et organes de représentation, des organismes publics (DRIRE²⁶, Agence de l'eau...), des organisations sectorielles et des clients. Il s'agit en second lieu d'acteurs ou de groupes d'acteurs issus de la société civile, c'est à dire des groupes écologistes, mais également des groupes présentant une orientation politique moins affirmée (associations de riverains ou de pêcheurs). Ces différents types d'acteurs disposent, comme nous allons le constater ultérieurement, de pouvoirs importants, et sont par conséquent susceptibles de faire pression sur l'entreprise afin que celle-ci respecte les milieux naturels.

b) L'intensité des pressions écologistes

L'un des objectifs de cette recherche était, rappelons-le, de déterminer l'intensité des pressions écologistes ressenties par les firmes au sein des secteurs industriels ciblés. Nous avons pour cela

²³ PASQUERO J., "L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement", Papier de recherche, IAE de Grenoble, juin 1980, p. 12.

²⁴ DILL W.R., "Environment as an influence on managerial autonomy", Administrative Science Quarterly, 1958, Vol. 2, p. 409 - 443.

²⁵ MINTZBERG H., "Le pouvoir dans les organisations", Ed. Organisations, Paris, 1986, p. 71.

²⁶ Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

utilisé une échelle de mesure de type bipolaire sémantique graduée de 1 à 7 et permettant d'évaluer le niveau de la demande environnementale en provenance de chacun des acteurs précédemment répertoriés (1 = pressions très faibles ; 7 = pressions très fortes). Les résultats de ces analyses sont synthétisés dans le tableau suivant :

Origine des pressions	Intensité moyenne	Ecart-type
Etat/Organismes publics (DRIRE, Agence de l'Eau)	5,82	1,06
Compagnies d'assurances	4,88	1,48
Propriétaires et actionnaires	4,84	1,46
Salariés et Organismes de représentation (CE, CHSCT)	4,52	1,25
Organisations sectorielles	4,34	1,54
Clients	4,09	1,60
Organisations écologistes, associations (riverains, pêcheurs)	3,98	2,13
Banques et organismes financiers	2,63	1,56

C'est l'Etat qui est à l'origine des plus fortes pressions ressenties par les firmes de notre échantillon. Celui-ci constitue en effet, par l'intermédiaire des organismes publics, le principal relais dans la lutte pour la préservation des milieux naturels. La montée des pressions administratives est, sans conteste, une des conséquences les plus visibles des pressions exercées par l'environnement distant de la firme. Deux catégories d'outils sont ainsi utilisés par l'Etat pour amener l'entreprise à prendre en compte la conservation de la planète dans la conduite de ses activités : il s'agit en premier lieu de la réglementation, qui a pour objectif de faire peser un certain nombre de contraintes sur la firme et en second lieu des différents instruments économiques qui cherchent, à l'inverse, à l'inciter à améliorer d'elle-même sa performance dans ce domaine.

A l'échelon international, les différentes lois qui forment la base de la réglementation visent conjointement à mieux contrôler et à limiter les émissions de pollution. Si c'est aux Etats-Unis que la législation prend le caractère le plus répressif, l'Union Européenne, poussée par certains Etats particulièrement exigeants en matière d'environnement²⁷, tend également à élever sensiblement le niveau des pressions qui pèsent sur les entreprises dans l'ensemble des Etats membres. La France, qui a souhaité jouer un rôle moteur dans la construction européenne, dispose aujourd'hui, d'un arsenal législatif particulièrement riche. Le nombre de lois dans le domaine de l'environnement n'a en effet cessé de croître ces trente dernières années et les différents textes actuellement en vigueur imposent un certain nombre de contraintes à l'ensemble des acteurs économiques et notamment aux entreprises²⁸.

Les instruments économiques utilisés notamment en France font accroître indirectement le niveau de pressions, puisque les systèmes de taxation en vigueur visent, par le jeu des incitations financières, à pénaliser les entreprises externalisatrices et, à l'inverse, à favoriser celles qui adoptent un comportement respectueux à l'égard de la biosphère. C'est par exemple ce principe qui est adopté dans le cas de l'utilisation de l'eau, puisque les redevances²⁹ de prélèvement versées par les entreprises, servent à financer les opérations qui visent à en améliorer la qualité (stations d'épuration). On peut dès lors parler de "pressions incitatives". La conjonction de ces deux facteurs (pressions d'origine réglementaire, pressions "incitatives") explique par conséquent le niveau de la demande en provenance des organismes publics.

Les assurances sont également à l'origine d'assez fortes pressions dans le domaine écologique. L'évolution des pratiques en matière de couverture des risques pollution, permet d'expliquer ce phénomène : si les entreprises ont jusqu'ici pu transférer sans trop de problèmes les risques inhérents à leurs activités grâce aux contrats d'assurances souscrits, il n'en est plus de même aujourd'hui. Les

²⁷ Comme par exemple l'Allemagne et les Pays-Bas.

²⁸ Lois de 61 et 80 sur la pollution atmosphérique, lois de 64 et 92 sur l'eau, lois de 75, de 84 et de 92 sur les déchets, les décharges et sur les transports transfrontaliers de déchets, loi de 76 sur la protection de la nature et les études d'impact, loi de 77 sur le contrôle des produits chimiques, loi de 87 sur les risques majeurs

²⁹ Les redevances sont, selon E. VIARDOT, le prix qu'un agent paye en contre-partie des services environnementaux qu'il utilise, in VIARDOT E., op.cit.

assureurs français ont, compte tenu de la sévérité croissante des tribunaux à l'égard des firmes polluées, cherché à exclure la couverture des risques pollution des polices souscrites par les entreprises³⁰. La création de contrats spécifiques a alors permis de combler cette lacune. Néanmoins, leur souscription suppose, non seulement un respect de la réglementation en vigueur, mais également une conduite irréprochable en terme d'entretien des installations et de limitation du risque environnemental.

Les actionnaires, qui avaient jusqu'ici joué un rôle mineur dans la prise en compte de facteurs écologiques par l'entreprise, prennent désormais une place prépondérante dans ce phénomène. Ceci tient à trois principaux facteurs : il apparaît tout d'abord clairement que les investisseurs sont de plus en plus sensibles à des considérations d'ordre éthique, et souhaitent que les entreprises dont ils détiennent des participations, respectent la biosphère. Cette nouvelle tendance s'est notamment concrétisée par l'apparition de SICAV vertes et de fonds écologiques³¹ partout en Europe. Ensuite parce que les risques liés aux aspects environnementaux poussent les investisseurs à une grande prudence vis à vis de leurs choix en matière d'investissement. La réalisation d'un audit environnemental avant toute décision d'acquisition³² est désormais devenue une pratique courante au sein du monde des affaires. Enfin, parce que les détenteurs semblent de plus en plus convaincus de l'existence d'un lien entre performance économique et écologique. La société de Banque Suisse vient par exemple de lancer récemment un fonds en actions, ayant pour objectif la prise de participations dans des entreprises, qui, "grâce à une forte efficacité écologique, font état d'un potentiel de croissance excellent"³³. Autrement dit, selon cette approche, l'écologie et la rentabilité ne seraient pas incompatibles, mais au contraire, l'une n'irait pas sans l'autre.

Les employés exercent également, au travers des organes de représentation (Comité d'entreprise, Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail), d'assez fortes pressions sur l'entreprise, dans le domaine environnemental. Deux principaux éléments expliquent ce phénomène. Tout d'abord, le souci des acteurs internes de voir les conditions de sécurité respectées. Les salariés cherchent alors à utiliser leur pouvoir afin d'amener l'entreprise à diminuer le risque environnemental et à mettre en place des systèmes de prévention adaptés. Ensuite, des considérations d'ordre éthique : MINTZBERG rappelle que l'acceptation d'un emploi par le salarié constitue une forme d'engagement moral³⁴, puisqu'il implique un partage des valeurs de l'organisation. Dès lors qu'un employé n'est pas satisfait du comportement de l'entreprise à l'égard des milieux naturels, il peut tenter, au travers des organes de représentation, d'influer sur les décisions mises en œuvre. L'organisation est donc amenée à tenir compte de cet avis, si elle souhaite obtenir, en contre-partie, un engagement total de la part de l'individu.

Les organisations sectorielles jouent également un rôle actif dans le phénomène qui vise à amener les entreprises à mieux respecter la biosphère. Ceci s'explique aisément par le fait que ces organisations participent, en tant que contre-pouvoir, à l'élaboration de la réglementation, ainsi qu'à son évolution. Elles sont en contre-partie, conduites à exprimer leur volonté de voir les entreprises adhérentes respecter cette réglementation et exigent de leur part, un engagement à respecter l'intégrité des milieux naturels (ex : signature d'une charte dans laquelle la firme s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de préserver la biosphère...).

Quoiqu'à l'origine de pressions d'intensité moyenne, les clients tendent à exercer une influence grandissante sur l'entreprise en matière d'environnement. LOUPPE et ROCABOY constatent que le clivage antérieur entre consommateur et défenseur de la biosphère tend à s'estomper progressivement³⁵. Le client est aujourd'hui devenu, par son comportement d'achat, un agent

³⁰ HARARI D., "Le risque pollution est-il assurable ?", Analyse financière, mars 1995, p. 8 - 15.

³¹ FURNIVALL Y., "Origine, croissance et performance des fonds verts en Europe et aux USA", Analyse financière, mars 1993, p. 48 - 55.

³² LEPAGE-JESSUA C., "Audit d'environnement", Ed. Dunod, 1992, p. 28.

³³ "Le créneau de l'écologie mondiale", Les Echos, 13 - 14 juin 1997, p. 49.

³⁴ MINTZBERG H., op. cit., p. 86.

³⁵ LOUPPE A., ROCABOY C., "Consumérisme vert et démarche marketing", Revue Française de Gestion, mars - avril - mai 1994, p. 36 - 47.

particulièrement actif dans ce domaine. L'exigence de qualité écologique constitue désormais un des éléments majeurs de la demande des clients. Cette tendance risque bien évidemment de se renforcer dans les années à venir, compte tenu de l'évolution de la réglementation : concernant les déchets ménagers par exemple, la disparition progressive des décharges à l'horizon 2002 et la mise en place de systèmes de tris sélectifs de déchets, risque d'amener progressivement les ménages à s'intéresser davantage aux caractéristiques écologiques des produits achetés et de leurs emballages.

Les distributeurs sont également devenus, sur ce plan, particulièrement exigeants, notamment parce que la législation tend à les impliquer de plus en plus dans l'effort global qui vise à permettre une meilleure préservation des milieux naturels. L'exemple le plus évident concerne la loi TÖPFER en Allemagne, qui oblige depuis 1991, les distributeurs à mettre en place des systèmes de retour des bouteilles vendues, elles-mêmes soumises à une consigne. Néanmoins, dans certains cas, ce souci des distributeurs à l'égard de la biosphère provient d'une démarche délibérée, ceux-ci ayant compris, plus ou moins opportunément, que le respect de l'environnement naturel constituait une tendance lourde au niveau de la société³⁶. Ils ont dès lors tenté de répercuter cette exigence sur leurs propres fournisseurs.

Les acteurs de la société civile constituent habituellement, au travers des associations de défense de l'environnement, des relais importants dans le mécanisme qui vise à obliger les entreprises à intégrer la dimension environnementale. En effet, et comme le soulignent ALPHANDERY et Al, la contestation écologique trouve le plus souvent dans le regroupement associatif, la forme première et principale de son combat³⁷. Cette opposition se traduit généralement au travers de manifestations ou de blocages d'installations existantes. Paradoxalement, la demande en provenance d'organisations chargées de défendre les intérêts des citoyens, semble dans notre cas d'intensité assez faible, ce qui signifie soit que les entreprises sont soucieuses de préserver de bonnes relations avec leur entourage immédiat et mettent en œuvre des actions en vue de limiter les nuisances, soit que l'action contestataire se heurte à un certain nombre de freins ou entre en conflit avec d'autres intérêts³⁸.

Les pressions exercées par les banques et organismes financiers sont d'intensité limitée. Ce résultat montre le faible intérêt aujourd'hui accordé aux aspects écologiques notamment lors du financement d'installations. La situation est ici tout à fait opposée à celle observée Outre-Atlantique, et ce phénomène s'explique aisément : les banques, en vertu du principe de responsabilité solidaire en vigueur aux USA, sont tenues financièrement responsables de préjudices écologiques imputables à des entreprises dont elles détiennent des hypothèques. Elles ont en conséquence modifié les modalités d'attribution de leurs prêts. Les dispositions réglementaires européennes n'étant, à ce jour, pas aussi sévères, les organismes financiers n'ont jusqu'ici que peu cherché à influencer les entreprises dans le domaine écologique. Toutefois, il semble vraisemblable que la législation évoluera dans un avenir proche, en s'inspirant des principes mis en place Outre-Atlantique³⁹. Dans cette éventualité, la responsabilité des banques serait directement engagée en cas de dommages environnementaux causés par leurs débiteurs⁴⁰. Elles ne pourraient dès lors plus se permettre d'ignorer les implications des prêts consentis. L'audit écologique ferait alors probablement partie intégrante de toute étude de crédit⁴¹.

Nous avons de plus souhaité disposer d'une mesure synthétique des pressions écologistes perçues par les firmes de notre échantillon. Nous avons pour cela mis au point un outil de mesure multi-items permettant d'évaluer l'intensité des demandes, attentes ou exigences dans ce domaine⁴².

³⁶ KANET M., "Faut-il se mettre au marketing vert ?", *Entreprendre*, septembre 1990, p. 62 – 65.

³⁷ ALPHANDERY P., BITOUN P., DUPONT Y., "L'équivoque écologique", Ed. La Découverte, Paris, 1991, p. 125.

³⁸ D'autres intérêts peuvent être en jeu, comme le souci de préserver l'emploi dans des zones touchées par le chômage. Les populations font alors passer le respect de l'environnement naturel au second plan.

³⁹ Un projet de directive européenne allant dans ce sens, est actuellement à l'étude.

⁴⁰ JAEGER M., "Une analyse économique par un modèle d'option de la responsabilité des banques en matière de dommages causés à l'environnement par leurs débiteurs", *Analyse financière*, mars 1993, p. 59 – 71.

⁴¹ SCHMIDHEINY S., "Changer de cap", Ed. Dunod, 1992.

⁴² Les trois items permettaient de mesurer successivement le niveau des pressions perçues, le niveau de surveillance perçu et l'intérêt de respecter l'environnement naturel (cohérence de l'échelle : alpha de cronbach = 0,7).

L'analyse effectuée sur l'ensemble de notre échantillon montre que ces pressions sont, d'une manière globale, assez fortement ressenties par les entreprises (score = 5,01).

2 – L'influence des facteurs de contexte

Quatre facteurs de contexte avaient été répertoriés comme étant susceptibles d'exercer une influence sur le niveau des pressions globales perçues par l'entreprise dans le domaine environnemental : tout d'abord le secteur d'activité, compte tenu notamment des caractéristiques des substances manipulées, ensuite la taille, compte tenu du volume de nuisances engendrées lors des phases de production, le statut juridique, notamment pour son influence sur le degré d'autonomie de la firme et sur le niveau des pressions susceptibles d'être exercées par les propriétaires, et enfin la localisation, pour son rôle dans la réaction des acteurs issus de la société civile vis à vis de l'organisation.

L'analyse prouve une relation significative entre le secteur d'activité et le niveau des pressions globales subies par les entreprises (test ANOVA, sign $F = 0,04$). C'est au sein du secteur chimique que celles-ci sont les plus fortement ressenties (score = 5,30). Un tel résultat peut s'expliquer, à notre sens, de deux manières : tout d'abord, par le niveau de nuisances émises et ensuite par le niveau de risque que représentent ces activités, non seulement pour l'environnement naturel, mais également pour les populations. Ces dernières sont dès lors plus vigilantes à l'égard des firmes de ce secteur, dont l'image a été particulièrement altérée par les catastrophes survenues ces dernières années⁴³. Les pressions exercées par les acteurs sont dès lors ressenties beaucoup plus fortement qu'au sein des autres domaines d'activité. Néanmoins, les autres secteurs ne sont évidemment pas épargnés, et l'on peut affirmer que les pressions écologistes touchent, quoiqu'à des degrés divers (score secteur matériel de transport = 4,93 ; score secteur caoutchouc et plastique = 4,37), l'ensemble du monde industriel.

La taille⁴⁴ est régulièrement considérée dans la littérature en gestion comme le principal facteur contextuel⁴⁵, compte tenu notamment de son influence sur le design de l'organisation⁴⁶. Dans le cadre de la problématique écologique, son importance peut également être significative sur un autre plan : celui du niveau de nuisances émises par l'entreprise, et par conséquent, des réactions des acteurs à l'égard de l'organisation. Notre analyse montre que, contrairement à l'hypothèse formulée en ce sens, il n'existe pas de lien entre la taille et le niveau des pressions globales ressenties par les firmes, dans le domaine écologique. Plusieurs arguments peuvent être avancés pour tenter d'expliquer ce phénomène :

- Tout d'abord le fait que les capacités financières de l'entreprise augmentent en fonction de la taille et que les firmes sont dès lors à même de pouvoir consacrer une partie de leurs ressources à l'amélioration de leur performance écologique.
- Ensuite, la probabilité d'apparition d'une fonction environnement au sein de l'organigramme de l'entreprise : on peut supposer que celle-ci augmente, également compte tenu des ressources financières, en fonction de la taille de la firme. Dès lors, les problèmes écologiques seront, *a priori*, mieux pris en compte dans une grande entreprise que dans une firme de faible taille.
- Enfin, on peut penser que le volume des nuisances émises constitue un élément accessoire, au regard de l'importance de la nocivité des substances manipulées. Dès lors, la taille n'apparaît plus, dans ce cadre, comme un élément réellement différenciateur.

Le statut juridique constitue un des aspects majeurs de l'identité de l'entreprise puisqu'il détermine le degré d'autonomie juridique de l'organisation. Il permet en effet de situer le lieu de pouvoir au sein de la firme et de juger du degré de contrôle exercé par certains organismes externes à celle-ci. Déterminer le statut juridique revient à se demander dans quelle mesure la firme est à même de juger de ses propres orientations. Son rôle peut dès lors être jugé déterminant, puisqu'il influe sur

⁴³ La catastrophe de BHOPAL en Inde concernant la Sté UNION CARBIDE, qui a fait plus de 2000 victimes.

⁴⁴ Nous mesurerons la taille à partir de l'effectif de l'entreprise, sachant qu'il existe une forte corrélation entre l'effectif et le chiffre d'affaires (coefficient de corrélation de PEARSON = 0,9970)

⁴⁵ BLAU P.M., "The structure of organizations", Basic Books, 1971.

⁴⁶ KALIKA M., "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'analyse systémique", Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 1981.

la dépendance de la firme vis à vis d'organismes externes (actionnaires, maison-mère...). Notre recherche nous a amené à distinguer deux types de structures juridiques : les entreprises indépendantes et les filiales de groupes industriels. L'analyse que nous avons menée montre qu'il existe un lien significatif entre le statut juridique et le niveau des pressions ressenties par les firmes (test ANOVA, sign F = 0,027). Ce sont ainsi les filiales qui font l'objet des plus fortes attentes de la part des acteurs externes (score = 5,14). Ce résultat est par conséquent logique puisque, comme nous le supposions, les filiales sont susceptibles de subir des pressions de la part de leurs maisons-mères. Ces dernières utilisent le pouvoir de contrainte dont elles disposent, pour obliger les organisations qu'elles contrôlent, à prendre en compte les aspects écologiques dans la poursuite de leurs activités. A l'inverse, les entreprises indépendantes bénéficient par nature d'une plus grande autonomie. Elles sont de fait moins exposées à des pressions, de la part, notamment, des actionnaires et des administrateurs (score = 4,37).

La situation géographique des installations de production peut amener les acteurs de l'environnement opérationnel à une vigilance accrue à l'égard de l'entreprise. En effet, le risque que présente la proximité de zones dites "sensibles", peut conduire certains acteurs à faire pression sur la firme afin que celle-ci améliore son comportement à l'égard de la biosphère. Nous avons par conséquent cherché à détecter l'existence d'une relation entre certaines situations géographiques-types et les pressions écologistes ressenties par la firme : proximité d'une zone d'habitation, d'un site protégé, ou d'une zone de captage d'eau. L'analyse montre qu'il n'existe aucun lien entre ces différentes configurations et le niveau global des attentes formulées par les acteurs issus de l'environnement externe. On peut alors émettre l'hypothèse selon laquelle l'existence d'une situation de ce type conduit la firme à prendre des précautions supplémentaires, afin de limiter ses externalités et de diminuer les désagréments qui en découlent pour l'entourage.

Les résultats présentés précédemment valident donc partiellement notre hypothèse H2, puisque deux des relations présupposées s'avèrent conformes à la réalité observée.

c – Une typologie des entreprises en fonction des pressions écologistes perçues

Afin de présenter nos données de manière synthétique, nous avons dans un premier temps cherché à mettre en évidence, au travers d'une Analyse en Composantes Principales (ACP) réalisée à partir des demandes de chacun des acteurs, les différentes dimensions caractéristiques des pressions écologistes telles qu'elles sont perçues par les entreprises. La procédure ainsi mise en œuvre, nous a permis de faire ressortir les deux principaux axes, qui restituent à eux seuls environ 60 % de l'information collectée. Le premier de ces deux axes caractérise la demande issue du marché, puisque les acteurs qui en sont à l'origine, sont en contact avec l'entreprise principalement dans le cadre de relations marchandes (assurances, banques, clients). Le deuxième axe caractérise quant à lui les pressions d'origine légale, puisque les acteurs concernés (organisations sectorielles, organismes publics) sont ceux qui participent plus ou moins directement à la mise au point de la réglementation et à son évolution.

Nous avons ensuite procédé à une analyse typologique, afin de regrouper les observations au travers de classes distinctes.. Suivant les préconisations de PUNJ et STEWART⁴⁷, nous avons opté pour la réalisation d'une classification en deux étapes : la première consistant à définir à l'aide d'une classification hiérarchique, le nombre de classes idéales au sein de notre échantillon. La deuxième nous permettant à partir de cette information de lancer la procédure de classification non hiérarchique, généralement jugée comme plus performante.

La mise en œuvre de cette procédure nous a permis de définir trois groupes d'entreprises en fonction des pressions écologistes perçues et de déterminer par conséquent trois types d'environnements caractéristiques au sein de notre échantillon :

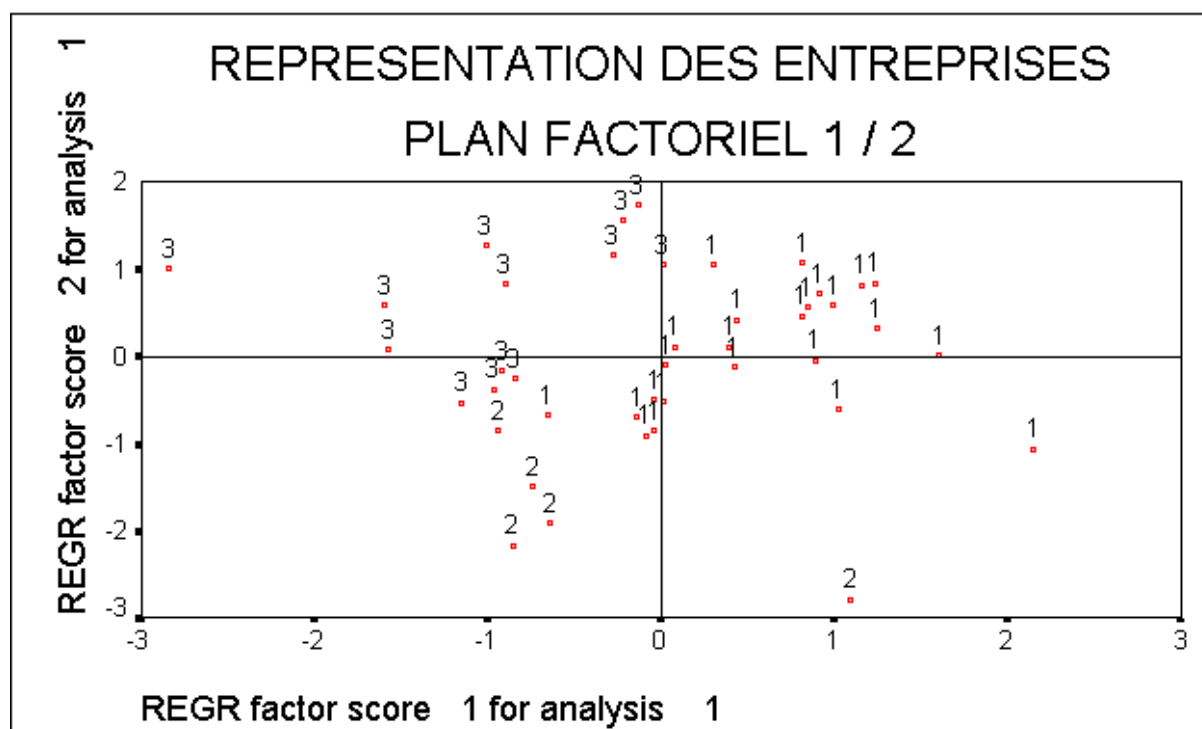
- La première classe regroupe les entreprises pour lesquelles la demande écologiste issue du marché peut être considérée comme assez forte, et celle d'origine légale comme étant d'intensité moyenne

⁴⁷ PUNJ G., STEWART D.W., "Cluster analysis in marketing research : Review and suggestions for application", Journal of Marketing Research, Vol. XX, may 1983.

(24 entreprises). C'est par conséquent au sein de ces environnements que les opportunités de marché sont les plus nombreuses sur le plan de la mise en œuvre d'une stratégie favorable aux milieux naturels. Nous parlerons alors **d'environnements propices**.

- La deuxième réunit les firmes qui jugent la demande écologiste issue du marché comme faible et celle d'origine légale comme très faible (5 entreprises). Nous pensons alors que la mise en œuvre d'une stratégie favorable à l'environnement naturel ne constitue pas pour l'entreprise, un atout supplémentaire. Nous parlerons alors **d'environnements hermétiques**.
- La classe trois rassemble les entreprises qui estiment la demande issue du marché comme faible, mais qui à l'inverse considèrent la demande légale et réglementaire comme forte (13 entreprises). Nous parlerons **d'environnements contraignants**.

TYPOLOGIE DES ENTREPRISES EN FONCTION DE L'ENVIRONNEMENT PERCU



Outre le fait de montrer l'existence d'environnements caractéristiques en terme de pressions écologistes perçues par les entreprises, cette classification met en évidence la réalité du phénomène écologique au niveau des secteurs concernés (seules 5 entreprises perçoivent un niveau de pression relativement faible sur les deux dimensions caractéristiques), et prouve la présence d'une dimension "opportuniste" dans la mise en œuvre d'une stratégie favorable à l'environnement.

3 – L'influence des pressions écologistes sur la structure organisationnelle

Nous nous attacherons tout d'abord à montrer qu'il existe un lien significatif entre l'existence de pressions de nature écologiste et la modification de la structure organisationnelle, puis nous décrirons ensuite la manière dont les firmes répondent aux demandes des acteurs externes au travers des différentes dimensions caractéristiques de cette structure.

a – Le lien entre l'existence de pressions écologistes et la modification de la structure organisationnelle

DESREUMAUX définit la structure 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"⁴⁸. Elle apparaît comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les buts qu'elle s'est fixée et de poursuivre ses propres missions. Le rôle de la structure dans la relation entre l'entreprise et son environnement a été, depuis les travaux de LAWRENCE et LORSCH⁴⁹ ou de BURNS et STALKER⁵⁰, de nombreuses fois démontré. Il est admis qu'elle joue un rôle déterminant dans l'ajustement entre la firme et son entourage⁵¹, et qu'elle constitue un des éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie⁵².

L'importance supposée de la structure, dans la relation entre la firme et son entourage nous a conduit à tester empiriquement, au travers du phénomène écologique, l'existence d'un lien entre les pressions issues de l'environnement et la modification de la structure de l'organisation (hypothèse H1). Quatre classes avaient ainsi été déterminées en fonction du niveau des pressions écologistes perçues sur le plan global : pressions très faibles à faibles (score 1 à 2,5 : aucune entreprise), faibles à moyennes (score = 2,51 à 4 : 4 entreprises), moyennes à fortes (score = 4,01 à 5,5 : 29 entreprises) et fortes à très fortes (score 5,51 à 7 : 11 entreprises). De même, nous avons défini quatre types d'aménagements structurels possibles pour mieux faire face à la demande externe : modifications au niveau de l'organigramme, au niveau des procédures mises en œuvre, au niveau de la prise de décision et au niveau du système de planification et de contrôle. Le test effectué montre qu'à chaque fois, il existe un lien significatif entre le niveau des pressions écologistes perçues et la modification de la structure. Ce résultat résumé dans le tableau ci-après, qui confirme l'hypothèse H1, démontre par conséquent le bien-fondé de la perspective contingente adoptée au travers de notre approche.

RELATION ENTRE PRESSIONS ECOLOGISTES ET MODIFICATION STRUCTURE

Type de modification	Organigramme	Procédures	Prise de décision	planification / contrôle
VALEUR DU CHI-DEUX	8,61576(*) DL = 2	9,61576(*) DL = 2	8,76489(*) DL = 2	10,78040(**) DL = 2

(*) : significatif pour $p < 0,010$

(**) : significatif pour $p < 0,001$

b – La relation entre les pressions écologistes perçues et les dimensions de la structure organisationnelle

Afin de conforter les résultats précédents (hypothèse H2), nous avons choisi de tester le lien entre le niveau d'exigences environnementales auxquelles étaient soumises les entreprises et la prise en compte de facteurs écologiques au travers des différentes dimensions de la structure. Nous avons ainsi dissocié, en nous inspirant des travaux de M. KALIKA, les cinq aspects que sont la forme structurelle, la standardisation, la formalisation, la prise de décision et la dimension planification/contrôle⁵³.

L'organigramme correspond à la configuration⁵⁴, c'est à dire au schéma d'ensemble des responsabilités et des relations entre les services. Il constitue en fait la représentation graphique de l'organisation⁵⁵. L'intégration de considérations environnementales au travers de la structure induit inévitablement une prise en compte de ces aspects au niveau de l'organigramme. Nous avons par

⁴⁸ DESREUMAUX A., "Structures de l'entreprise", Encyclopédie de Sciences de gestion, Ed. Economica, 1989, p. 2774 – 2880.

⁴⁹ LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., "Organization and environment : Managing differentiation and integration", Boston, Harvard Business School, 1967.

⁵⁰ BURNS T., STALKER G., "The management of innovation", London, Tavistock, 1961.

⁵¹ DESREUMAUX A., op. cit.

⁵² DETRIE et Al, "Stratégie, structure, décision, identité", Equipe STRATEGOR, Interéditions, 1989.

⁵³ KALIKA M., op. cit.

⁵⁴ PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., "Dimensions of organization structure", Administrative Science Quarterly, 1968, Vol. 13, N° 1, p. 64 - 105.

⁵⁵ KALIKA M., "Organigramme : Organisation pratique de l'entreprise", Art. N° 97, Encyclopédie de sciences de gestion, Ed. Economica, 1989, p. 1989 - 2007.

conséquent émis l'hypothèse que l'accroissement des pressions conduisait la firme à spécialiser une fonction environnement. Nous avons pour cela défini quatre possibilités, allant de la "dilution" de la responsabilité environnementale entre les différentes fonctions, à la mise en place d'une fonction exclusivement dédiée à cet aspect. Nous avons ensuite testé le lien entre le niveau des pressions écologistes perçues et la variable spécialisation, à partir des quatre modalités définies préalablement.

MODALITE D'INTEGRATION DE LA VARIABLE ENVIRONNEMENTALE AU NIVEAU DE LA STRUCTURE EN FONCTION DES PRESSIONS ECOLOGISTES PERCUES

Pressions	Fonction exclusive	Fonction ayant autres attributions	Commission environnement	Dispersion entre les fonctions
faibles à moyennes		3		1
moyennes à fortes	4	18	3	4
fortes à très fortes	5	5	1	

Le test ainsi réalisé montre, malgré une proportion plus forte de fonctions exclusives au sein des firmes subissant des pressions importantes, l'absence de relation significative entre ces deux variables. Manifestement d'autres paramètres interviennent dans ce phénomène d'adaptation. Nous pensons bien évidemment à la taille de la firme, compte tenu de son incidence sur les capacités financières, et par conséquent, sur les ressources que celle-ci est à même de consacrer à la lutte pour un meilleur respect de l'environnement. Le croisement de ces deux variables nous apprend qu'il existe effectivement une relation significative entre la taille⁵⁶ et la spécialisation d'une fonction environnementale ($p < 0,02$).

Une analyse complémentaire montre, comme le laissait supposer le premier résultat, que la probabilité d'apparition d'une fonction chargée exclusivement des problèmes écologiques, croît en fonction du niveau de pressions perçues⁵⁷. Ainsi, et sans totalement valider l'hypothèse émise préalablement, nous remarquons l'existence d'un lien entre l'intensité de la demande environnementale et la prise en compte de cette dimension au niveau de l'organigramme ($p < 0,05$).

Nous avons ensuite tenté de mettre en évidence les différentes attributions du responsable environnement, en évaluant le degré de participation aux décisions dans plusieurs domaines : politique marketing, RD, investissement, achat, formation, gestion des risques, communication (score 1 = pas du tout ; 7 = totalement). L'ACP réalisée à partir des scores enregistrés sur les items correspondants, montre que sa mission se caractérise par trois dimensions distinctes :

- La première correspond à l'aspect communicationnel de sa mission : le responsable joue non seulement le rôle d'interface entre l'organisation et son entourage⁵⁸, mais participe également à la sensibilisation des salariés au nécessaire respect de la biosphère.
- La seconde représente la dimension conception et englobe les aspects liés à la mise au point et au développement des produits et des emballages : son rôle est alors de vérifier que ceux-ci répondent bien aux critères de moindre pollution et de minimisation d'impact environnemental⁵⁹.
- La troisième correspond à la dimension technique de sa mission : le responsable environnement est alors amené à vérifier que les processus de production mis en œuvre, ne contribuent pas à une dégradation excessive des milieux naturels, et que les projets d'installations répondent bien au souci de minimisation de nuisances (ex : mise en œuvre de technologies propres...).

La standardisation fait référence à l'existence de procédures standards mises en place au sein de l'organisation, afin de régler certains événements récurrents⁶⁰. Celles-ci tendent à contraindre

⁵⁶ Nous avons défini des classes de taille en fonction du nombre de salariés.

⁵⁷ La modalité "fonction exclusive environnement" est alors considérée comme une variable dichotomique.

⁵⁸ JOLLY D., op. cit.

⁵⁹ Voir à ce sujet FROIS P., "Entreprise et environnement", Ed. l'Harmattan, 1997.

l'action des individus en face de problèmes spécifiques et se produisant avec une certaine régularité. La mise en oeuvre de procédures est par conséquent un des moyens dont dispose l'entreprise pour améliorer sa performance environnementale, puisque l'un des objectifs est de diminuer le risque qu'une mauvaise décision soit prise par l'individu.

Conformément à la vision contingente, nous avons choisi de tester le lien entre le niveau des pressions écologistes et la mise en place de procédures dans trois domaines particuliers : information/communication, mise en oeuvre de la politique environnementale, contrôle. 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-type ; 4 = l'ensemble des procédure-types) et ceci dans les trois domaines préalablement répertoriés. Le tableau ci-après synthétise les résultats des croisements effectués à partir de nos deux variables (voir infra).

Les différents tests que nous avons effectués tendent, dans chaque cas, à prouver l'existence d'une relation significative entre le niveau de la demande écologique et la standardisation de procédures. Celle-ci peut être considérée comme forte en ce qui concerne les procédures d'information/communication (coef. spearman = 0,48 ; p = 0,000) et de planification/contrôle (coef. spearman = 0,47 ; p = 0,001), et moyenne en ce qui concerne les procédures de mise en oeuvre de la politique environnementale (coef. spearman = 0,27 ; p = 0,07). On peut alors considérer que les firmes mettent en place des procédures en réponse aux sollicitations dont elles font l'objet dans le domaine écologique. Elles cherchent, par ce biais, à imposer un certain nombre de règles, c'est à dire de normes de fonctionnement, dans le but de limiter la capacité de décision des membres qui composent l'organisation. L'objectif est donc bien de contraindre l'action des individus et de réduire, selon l'expression de HICKS, l'incertitude inhérente à tout comportement, en limitant cette zone d'initiative individuelle⁶¹. Ce résultat est par conséquent cohérent avec l'idée avancée par LANDIS GABEL et AL, selon laquelle la standardisation de procédures est un moyen efficace pour toute entreprise souhaitant améliorer sa performance environnementale, puisqu'elle réduit de fait la probabilité de violer la loi⁶².

STANDARDISATION DE PROCEDURES EN FONCTION DU NIVEAU DE PRESSIONS

Domaines concernés	Pressions	Aucune procédure	Une procédure	Deux procédures	Trois procédures	Toutes les procédures
Information/ communication environnemental e	faibles à moyennes	1	3			
	moyennes à fortes	2	4	4	9	10
	fortes à très fortes			1	3	7
Mise en oeuvre de la politique environnemental e	faibles à moyennes			1	2	1
	moyennes à fortes		1	2	10	16
	fortes à très fortes				3	8
Contrôle environnemental	faibles à moyennes		2	1	1	
	moyennes à fortes	2	4	7	9	7
	fortes à très fortes		1		2	8

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

⁶⁰ TABATONI P., JARNIOU P., "Les systèmes de gestion : Politique et structures", PUF, Paris, 1975.

⁶¹ HICKS H.G., "The management of organizations", Ed. Mac Graw Hill, 1967.

⁶² LANDIS GABEL H., SINCLAIR DESGAGNE B., "Corporate responses to environmental concerns", Working paper, INSEAD, 1993.

et de non-ambiguïté qui caractérise tout système organisationnel. Nous avons, dans le cadre de notre étude, dissocié trois aspects : la formalisation de l'orientation de l'entreprise à l'égard de l'environnement naturel, la formalisation des dispositions prises en matière de management environnemental et la formalisation de la circulation de l'information relative aux aspects écologiques.

- Concernant le premier point, nous avons cherché à évaluer par le biais d'un item utilisant une échelle sémantique, dans quelle mesure la firme formalisait l'orientation de sa politique environnementale au travers d'un document écrit (ex : projet d'entreprise, charte environnementale...).
- Afin d'évaluer le degré de formalisation des dispositions prises dans le domaine écologique, nous avons défini six domaines particuliers pour lesquels l'entreprise pouvait apporter des précisions écrites, afin de permettre une meilleure intégration de paramètres environnementaux en interne : structure, mission des services, procédures, dispositions en matière de formation, information/documentation, procédures d'audit. Le score sur chacun des items a pu être mesuré grâce à l'utilisation d'une échelle en sept points, et nous avons pu obtenir une mesure synthétique⁶³ du degré de formalisation en effectuant une moyenne des différents scores obtenus.
- Pour le dernier aspect, nous avons cherché à savoir dans quelle mesure l'entreprise utilisait l'écrit dans la circulation de l'information environnementale

Nous avons ensuite testé la relation entre le niveau de pressions écologistes et le degré de formalisation sur ces trois dimensions⁶⁴. L'analyse menée à partir des données collectées, montre la présence d'un lien significatif dans les deux premiers cas. Ainsi, plus le niveau d'hostilité est fort, plus l'entreprise affirme au travers de documents écrits sa position à l'égard de la biosphère ($r = 0,47$; $p = 0,003$). On peut alors considérer que ceci prend la forme d'un engagement symbolique de la firme à agir dans un sens qui soit conforme aux attentes des publics composant l'environnement fonctionnel.

Nous remarquons également l'existence d'un lien significatif entre le niveau des pressions et la formalisation des dispositions prises en matière de management écologique. Ainsi, plus la demande est ressentie comme forte, plus l'organisation formalise les dispositions qu'elle entend prendre afin d'améliorer sa performance dans ce domaine ($r = 0,42$; $p = 0,005$). De telles mesures peuvent se justifier tant sur le plan symbolique que fonctionnel. Sur le plan symbolique, la firme doit légitimer ses actions vis à vis de l'extérieur. Elle peut alors prouver par le biais de documents écrits qu'elle met en place des structures, procédures, (...), et qu'elle agit pour répondre aux attentes des différents publics. Ensuite, sur le plan fonctionnel, elle souhaite alors, en formalisant l'ensemble de ces dispositions, préciser 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 par le sommet stratégique.

A l'inverse, nous ne pouvons conclure en l'existence d'une relation significative entre le niveau de pressions écologistes perçues et la formalisation de l'information environnementale. Deux idées peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène : MINTZBERG affirme, tout d'abord, qu'une hostilité extrême de son environnement, amène toute organisation à centraliser sa structure de manière temporaire⁶⁵. Il résulterait donc, un moindre besoin en terme de communication et d'information, du fait de la concentration des pouvoirs de décision au niveau du sommet stratégique. D'autres paramètres peuvent ensuite exercer une influence significative sur le degré de formalisation, et nous pensons notamment à la taille qui est généralement considérée par de nombreux auteurs, comme le principal facteur explicatif de la formalisation⁶⁶. Ces différents éléments pourraient dès lors justifier l'absence de relation claire entre nos deux variables de départ.

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 participatif⁶⁷. On distingue alors sa dimension verticale, qui concerne

⁶³ Cohérence interne de l'outil de mesure multi-items : alpha de CRONBACH = 0,97.

⁶⁴ Calcul du coefficient de corrélation linéaire.

⁶⁵ MINTZBERG H, op. cit., p. 255.

⁶⁶ Nous n'avons pas étudié ces deux relations dans le cadre de notre recherche.

⁶⁷ KALIKA M., op. cit., p. 39.

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 soumis quatre propositions au répondant concernant les décisions relatives à l'environnement naturel, correspondant pour chacune d'entre elles à un niveau de centralisation décroissant⁶⁸. Notre recherche nous avait conduit à émettre l'hypothèse d'une centralisation des pouvoirs, en présence d'une hostilité accrue de l'environnement. Cette relation présupposée se révèle conforme à la réalité observée (coef. Spearman = -0,32 ; p = 0,03).

LANDIS GABEL et Al rappellent, dans cet esprit, que la centralisation de la prise de décision est souvent utilisée pour renforcer le contrôle qui s'exerce sur le comportement des agents dans le cadre de la problématique environnementale⁶⁹. L'objectif est alors de réduire la probabilité pour un agent d'être à l'origine d'une action non conforme à la loi (rejet polluant, accident écologique...), ou à la politique de l'entreprise définie *ex ante*. Ce lien est également conforme à l'idée émise par MINTZBERG (cf supra), puisque la supervision directe constitue le moyen le plus puissant pour coordonner les actions dans l'organisation. Ainsi, en présence de pressions écologistes extrêmement fortes et risquant de mettre en jeu la légitimité et la survie de la firme, la direction souhaite alors concentrer les pouvoirs au sommet de la pyramide. Elle peut alors exercer un contrôle plus direct et détient une plus grande maîtrise des décisions dans ce domaine.

A l'inverse, en présence d'un environnement moins hostile, la direction tend à déléguer une partie de ses pouvoirs. L'incidence des questions écologistes étant considérée comme moins cruciale, la direction peut alors déléguer une partie de ses pouvoirs à un niveau inférieur. Ce type d'organisation présente l'avantage de permettre une meilleure implication des individus. LANDIS GABEL et Al affirment dans cet esprit que la décentralisation diminue conjointement la probabilité que des actions légitimes et profitables ne soient pas prises⁷⁰. WINTER développe également cette conception, en mettant la motivation du personnel au premier plan d'une stratégie éco-anticipative⁷¹. Il existe par conséquent une unanimité sur les avantages d'une décentralisation dans les décisions, dès lors que nous nous situons dans une perspective d'anticipation.

Concernant la dimension horizontale de la prise de décision, nous avons opté pour une mesure de la collégialité de celle-ci, à partir d'un outil multi-items utilisant des échelles en sept points⁷². Nous avons ensuite testé le lien entre les pressions perçues 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 et la centralisation. On assiste même, sans qu'il s'agisse d'un lien suffisamment fort pour le considérer comme significatif, à une relation inverse. Un tel phénomène peut, à notre sens, s'expliquer par la nécessité d'une coordination accrue, en présence de pressions externes fortes. MINTZBERG indique que les mécanismes de coordination forment un continuum où la supervision directe est le mécanisme le plus centralisé horizontalement, l'ajustement mutuel le moins centralisé (...) ⁷³. Une décentralisation horizontale peut alors s'expliquer dans un contexte particulièrement hostile, par la nécessité d'une forte cohérence dans les actions mises en œuvre par la firme pour améliorer sa performance environnementale : la diminution du taux de déchets produits suppose, par exemple, la mise en œuvre d'une politique globale impliquant entre autres, le concours du service marketing/RD (mise au point de produits recyclables...), des services techniques (Installations de production propres...), du service achat (qualité des matières premières, recyclabilité...) et des services de production (tri et recyclage des déchets en fin de chaîne...). Un ajustement des actions entre les différents services semble nécessaire à une amélioration de la performance environnementale.

⁶⁸ Voir "Eléments du questionnaire" en fin d'article.

⁶⁹ LANDIS GABEL H., SINCLAIR DESGAGNE B., op. cit.

⁷⁰ LANDIS GABEL H., SINCLAIR DESGAGNE B., op. cit.

⁷¹ WINTER G., "Entreprise et environnement : Une synergie nouvelle", Ed. Mac Graw Hill, 1989.

⁷² Cohérence interne de l'outil de mesure multi-items : alpha de CRONBACH = 0,8.

⁷³ MINTZBERG H., op. cit., p. 188.

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 des décisions et actions mises en œuvre et de corriger celles-ci, le cas échéant.

Le système de planification environnementale est le moyen par lequel l'entreprise traduit ses engagements à l'égard de la biosphère. Quatre niveaux peuvent alors être distingués en fonction de leur degré d'opérationnalisation : 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 des organisations. Nous avons de cette manière pu calculer un score pour chaque entreprise (score 0 = aucun élément présent ; ... ; score 4 = tous les éléments présents). Conformément à l'optique contingente, nous avons testé l'existence d'un lien entre celui-ci et le niveau des pressions écologistes perçues. Les résultats sont synthétisés dans le tableau ci-après :

DEGRE DE PLANIFICATION EN FONCTION DU NIVEAU DE PPE

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

L'analyse ainsi effectuée confirme le lien présupposé entre ces deux variables (coef. Spearman = 0,44 ; $p = 0,003$). Ainsi, en présence d'une hostilité croissante de son entourage, la firme cherche à mieux planifier ses actions en faveur de l'environnement naturel. L'objectif est alors de parvenir à une meilleure maîtrise de celles-ci et d'obtenir une performance écologique qui soit conforme aux attentes des publics externes.

De nombreux auteurs reconnaissent dans cet esprit la nécessité, pour l'entreprise, d'utiliser des outils spécifiques pour améliorer sa capacité à prendre en compte les paramètres écologiques. KIERNAN insiste dans ce sens, sur le caractère essentiel que jouent les nouveaux outils du "green management" dans l'amélioration des performances écologiques de la firme⁷⁴. CHRISTOPHE met également en exergue l'importance, pour le gestionnaire, de disposer d'un système de comptabilité environnementale, en parallèle du système conventionnel, dans l'objectif de parvenir à un niveau de performance écologique élevé⁷⁵. BANSAL estime, pour sa part, que l'utilisation d'un système de management adapté constitue une des conditions essentielles pour que l'entreprise dispose d'une capacité de réponse aux pressions écologistes dont elle est la cible⁷⁶. AUSTER et HUNT vont d'ailleurs plus loin dans leur analyse, en montrant que la mise en œuvre d'une politique écologique nécessite non seulement un engagement fort de la direction au travers d'une déclaration de politique générale, mais également la définition d'objectifs étroits et précis et la mise en œuvre de moyens nécessaires à l'atteinte de ceux-ci⁷⁷. Par conséquent, une amélioration substantielle de la performance écologique exige la présence d'un système de planification sophistiqué.

⁷⁴ KIERNAN M.J., "The age of eco-strategy : Thoughts for the earth summit in Rio de janeiro", june 1992.

⁷⁵ CHRISTOPHE B., "La comptabilité environnementale et ses enjeux", Revue Française de Gestion, N° 89, juin – juillet – août 1992.

⁷⁶ BANSAL P., op. cit.

⁷⁷ HUNT B., AUSTER E.R., "Proactive environmental management. Avoiding the toxic trap", Sloan Management Review, MIT, winter 1990.

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 Vie⁷⁸ (ACV) 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 au niveau des pressions écologiques. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-après :

DEGRE DE CONTROLE EN FONCTION DU NIVEAU DE PPE

Pressions	Aucun niveau	Un niveau	Deux niveaux	Trois niveaux	Tous les niveaux
faibles à moyennes	3	1			
moyennes à fortes	6	11	3	4	5
fortes à très fortes	1		3	3	4

Nous constatons également l'existence d'un lien significatif entre le niveau des pressions écologiques perçues et le degré de contrôle écologique (coef. Spearman = 0,48 ; p = 0,001). Ce résultat montre que les firmes répondent à une hostilité croissante de leur entourage en matière d'environnement naturel, par un contrôle accru dans ce domaine. En présence de fortes pressions écologiques, les systèmes mis en place servent alors à donner le signal d'une détérioration des performances et peuvent amener la direction à prendre des mesures correctives.

Ils servent également à motiver les individus et à les amener à atteindre les objectifs fixés par la direction dans le domaine écologique. SINCLAIR DESGAGNE affirme, en ce sens, que l'employé oriente une partie de ses efforts vers la protection de l'environnement, si la supervision de ses efforts sur le volet environnemental s'accroît⁷⁹. Ainsi, le système de contrôle a un effet direct sur l'implication de l'individu, puisqu'il l'incite de fait à agir dans le sens d'une amélioration de son propre comportement à l'égard de la biosphère.

Les chercheurs associent régulièrement dans la littérature en sciences de gestion, le degré de décentralisation d'une structure et la mise en place de systèmes de planification et de contrôle. Ce postulat considère notamment que le dirigeant a le choix entre deux alternatives dans la conception et l'équilibre de certaines dimensions de la structure : il peut soit centraliser la prise de décision et négliger en conséquence la mise en place de systèmes de planification/contrôle, soit décentraliser les pouvoirs de décision et exiger la mise en place de mécanismes permettant de pallier à cette perte de pouvoir. L'objectif est alors de donner aux unités, des normes de performance, et de leur laisser l'autonomie, tant que les normes sont atteintes⁸⁰.

Notre recherche ne valide pas cette association entre la décentralisation de la prise de décision et la mise en place d'un système de planification/contrôle sophistiqué. Nous remarquons à l'inverse une relation opposée : plus l'hostilité est forte, plus la centralisation est forte, plus le recours à des systèmes de contrôle complexes est élevé. On peut alors considérer que les firmes répondent aux pressions croissantes, par une centralisation verticale accrue du système de prise de décision et conjointement par un recours plus important aux systèmes de planification et de contrôle. L'objectif est alors de contraindre le comportement des individus et d'éliminer cette marge d'autonomie dont ils disposent dans le cadre de la problématique écologique. A l'inverse, un environnement bienveillant conduira l'organisation à assouplir le fonctionnement de sa structure, et amènera le dirigeant à déléguer ses pouvoirs de décision à un niveau inférieur, sans qu'il n'existe en contre-partie, et de

⁷⁸ Une Analyse du Cycle de Vie permet d'évaluer les différents impacts d'un produit sur l'environnement naturel, in LIGER S.K., CARTRON V., "Les nouveaux outils d'aide au management : Bilan écologique, éco-audit, ACV, plan environnement : Quelles perspectives ?", Papier de l'ADEME, 27/10/93.

⁷⁹ SINCLAIR DESGAGNE B., "Les politiques environnementalistes et la structure interne de la firme", Working paper 93/56, 1993.

⁸⁰ MINTZBERG H., op. cit., p. 182 – 183.

manière systématique, de mise en place d'un système de planification et de contrôle sophistiqué. On peut alors affirmer, dans le prolongement de HUNT et AUSTER, qu'il n'existe pas de modèle universel d'organisation permettant d'obtenir de meilleurs résultats dans le domaine écologique⁸¹. Chaque configuration doit avant tout être adaptée au contexte dans lequel se situe l'entreprise.

CONCLUSION

Notre recherche situait l'organisation dans un environnement composé d'acteurs ayant un certain nombre d'exigences vis à vis d'elle, et notamment sur le plan écologique. Le postulat de départ qui a guidé l'ensemble de nos travaux, est que l'entreprise ne peut, compte tenu de sa dépendance à l'égard des différents publics avec qui elle est en relation, ignorer les demandes formulées par ceux-ci. En d'autres termes, l'adaptation constitue la condition *sine qua non* de la survie de la firme, dans un contexte composé d'acteurs de plus en plus soucieux de considérations environnementales.

Cette recherche a tout d'abord permis de mettre en lumière l'existence de pressions de nature écologiste au sein de l'environnement des entreprises. Ainsi, le respect des milieux naturels s'impose aux firmes industrielles, quelque soit le secteur concerné. Nous avons néanmoins pu constater de fortes disparités entre les entreprises, au niveau de l'intensité perçue. Ainsi, le secteur d'activité et la structure juridique sont apparus, dans ce cadre, comme des facteurs contextuels discriminants. A l'inverse, d'autres paramètres tels que la taille ou la localisation, n'ont pu être reliés à des différences, en terme d'intensité de pressions écologistes perçues. Nos analyses nous ont par la suite permis de découvrir trois groupes d'entreprises confrontées à des environnements de type particulier, sur le plan écologique : des environnements propices présentant des opportunités de marché dans la mise en œuvre d'une stratégie pro-environnementale, des environnements hermétiques pour lesquels ces opportunités n'existent pas, et des environnements contraignants, au sein desquels la demande légale est ressentie comme particulièrement forte.

L'examen des structures organisationnelles nous a permis de mettre en évidence la manière dont les entreprises s'adaptaient afin de répondre aux pressions dont elles sont la cible dans le domaine environnemental. Nous avons ainsi pu établir le lien entre le niveau de ces pressions et les changements mis en œuvre, afin de permettre une meilleure intégration de considérations écologiques. Ces résultats confirment l'existence d'un certain déterminisme contextuel, qui amène les entreprises à modifier leurs structures, en réponse aux sollicitations externes. Ces firmes sont alors en mesure d'intégrer les demandes formulées à leur égard par les différents acteurs avec qui elles sont en contact (clients, organismes publics...). Elles sont également capables de s'adapter afin de répondre aux évolutions croissantes dans le domaine écologique (évolution de la réglementation, des comportements d'achat des consommateurs...). On peut alors parler pour ces entreprises d'une volonté d'alignement avec leur environnement et de la recherche d'une certaine harmonie entre des conditions externes par nature changeantes et une structure interne permettant une adaptation constante. Cette idée semble par conséquent conforme au concept de congruence qui considère l'ajustement comme une des conditions de la réussite d'une entreprise.

⁸¹ HUNT B., AUSTER E.R., op. cit.

ELEMENTS DU QUESTIONNAIRE⁸²

1) Pressions écologistes

- Intensité de la demande écologiste émanant des différents publics :

- Propriétaires, actionnaires, administrateurs
- Banques et organismes financiers
- Assurances
- Salariés, organes de représentation
- Organismes publics (DRIRE, Agence de l'Eau...)
- Organismes sectoriels
- Clients
- Organisations écologistes, associations riverains...

- Pressions écologistes globales :

- Niveau des pressions perçues
- Niveau de surveillance perçu
- Intérêt perçu de respecter l'environnement naturel

2) Structure

- Modification de la structure afin de mieux répondre au problème d'environnement :

- Organigramme
- Procédures
- Système de prise de décision
- Systèmes de planification/contrôle

a) Forme structurelle

- Questions d'environnement sont :

- Confiaées à un département ou une fonction exclusive

⁸² Pour de plus amples informations, voir PERSAIS E., "La relation entre l'entreprise et l'environnement : Le cas de l'écologie", Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE, Université de Poitiers, à paraître.

Confiées à un département ayant aussi d'autres attributions
 Confiées à une commission spécifique
 Dispersées entre les différentes fonctions

- Participation du responsable environnement aux décisions suivantes ?

Politique marketing
 Politique en matière de R/D
 Politique d'investissement
 Politique d'achat
 Politique de formation
 Politique de gestion des risques
 Politique de communication

b) Standardisation

- Mise en place de procédures d'information spécifiques

Information/sensibilisation sur les objectifs environnementaux (à usage interne)
 Enregistrement/diffusion des nouvelles exigences environnementales
 Enregistrement/communication des résultats environnementaux
 Consultation externe (avis de groupes extérieurs à l'entreprise)

- Mise en place de procédures de mise en oeuvre de la politique environnementale

Instructions relatives à la mise en oeuvre de la politique environnementale
 Instructions de travail afin de limiter l'impact environnemental
 Procédures/instructions permettant une meilleure gestion ou récupération des déchets
 Instructions/dispositions en cas de fonctionnement anormal des installations

- Mise en place de procédures de contrôle de la politique environnementale

Procédures d'identification des facteurs d'impact
 Procédures de vérification de l'application de la politique environnementale
 Procédures relative au choix et à la modification des procédés existants
 Procédures tests sur les produits finis

c) Formalisation

- Formalisation de l'orientation à l'égard de l'environnement (charte ou d'un projet d'entreprise) ?

-Formalisation des dispositions prises en matière de management environnemental

Structures mises en place
 Mission des services
 Procédures mises en place
 Dispositions en matière de formation
 Information/documentation
 Audit environnemental

- Circulation des informations relatives à l'environnement par écrit ?

d) Prise de décision

- Centralisation verticale prise de décision environnementale

La direction définit les axes de la politique et prend l'ensemble des décisions
 La direction définit les axes de la politique et prend les principales décisions
 La direction définit les axes de la politique et délègue ses pouvoirs au niveau opérationnel
 Les décisions relatives à l'environnement sont prises à un niveau opérationnel

- Centralisation horizontale prise de décision environnementale

Décisions prises font-elles l'objet d'un débat préalable entre les responsables
 Caractère participatif du processus de décision

Collaboration entre les services pour la mise en oeuvre
 Degré de complémentarité des décisions

e) *Planification/Contrôle*

- Planification environnementale

Définition de la politique environnementale (ex : projet d'entreprise, charte environnement...)
 Présence d'un plan environnement
 Définition d'objectifs précis et chiffrés
 Présence d'un budget environnement spécifique

- Contrôle environnemental

Suivi de la performance environnementale (suivi des objectifs)
 Réalisation d'audits environnement réguliers
 Rédaction d'un rapport environnement annuel
 Réalisation d'Analyses du Cycle de Vie sur ses nouveaux produits

BIBLIOGRAPHIE

- "Le créneau de l'écologie mondiale", Les Echos, 13 - 14 juin 1997, p. 49.
 ALPHANDERYP., BITOUN P., DUPONT Y., "L'équivoque écologique", Ed. La Découverte, Paris, 1991.
 BANSAL P., "Stratégies écologiques de la distribution alimentaire au Royaume-Uni", Décision marketing, N° 3, septembre - décembre 1994, p. 63 - 71.
 BLAU P.M., "The structure of organizations", Basic Books, 1971.
 BURNS T., STALKER G., "The management of innovation", London, Tavistock, 1961.
 CHRISTOPHE B., "La comptabilité environnementale et ses enjeux", Revue Française de Gestion, N° 89, juin - juillet - août 1992.
 CORBETT C.J., VAN WASSENHOVE L.N., "The green fee", Working paper 93 - 47, INSEAD, 1993.
 DELACHE X., GASTALDO S., "Les instruments des politiques d'environnement", Economie et statistiques, N° 258 - 259, oct. - nov. 1992, p. 27 - 34.
 DESREUMAUX A., "Structures de l'entreprise", Encyclopédie de Sciences de gestion, Ed. Economica, 1989, p. 2774 - 2880.
 DETRIE et Al, "Stratégie, structure, décision, identité", Equipe STRATEGOR, Interéditions, 1989.
 DILL W.R., "Environment as an influence on managerial autonomy", Administrative Science Quarterly, 1958, Vol. 2, p. 409 - 443.
 EVRARD Y., PRAS Y., ROUX E., "Market : Etudes et recherches en marketing", Ed. Nathan, 1993.
 FROIS P., "Entreprise et environnement", Ed. l'Harmattan, 1997.
 FURNIVALL I., "Origine, croissance et performance des fonds verts en Europe", Analyse financière, mars 1993, p. 49 - 50.
 GENEVRIER F., GAUTHIER P.Y., "Le statut de l'environnement dans l'appréciation des valeurs cotées", Analyse financière, mars 1993, p. 46 - 48.
 HARARI D., "Le risque pollution est-il assurable ?", Analyse financière, mars 1995, p. 8 - 15.
 HICKS H.G., "The management of organizations", Ed. Mac Graw Hill, 1967.
 HUNT B., AUSTER E.R., "Proactive environmental management. Avoiding the toxic trap", Sloan Management Review, MIT, winter 1990.
 JAEGER M., "Une analyse économique par un modèle d'option de la responsabilité des banques en matière de dommages causés à l'environnement par leurs débiteurs", Analyse financière, mars 1993, p. 59 - 71.
 JOLLY D., "La politique environnementale d'un groupe industriel : Le cas d'ELF AQUITAINE", Revue Française de Gestion, N° 89, juin - juillet - août 1992.
 JOLLY D., "Management de l'environnement : Le cas de RHÔNE POULENC", Direction et gestion des entreprises, N° 144, novembre - décembre 1993.
 KALIKA M., "Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'analyse systémique", Thèse de doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 1981.

- KALIKA M., "Organigramme : Organisation pratique de l'entreprise", Art. N° 97, Encyclopédie de sciences de gestion, Ed. Economica, 1989, p. 1989 - 2007.
- KANET M., "Faut-il se mettre au marketing vert ?", *Entreprendre*, septembre 1990, p. 62 – 65.
- KIERNAN M.J., "The age of eco-strategy : Thoughts for the earth summit in Rio de Janeiro", juin 1992.
- LANDIS GABEL H., SINCLAIR DESGAGNE B., "Corporate responses to environmental concerns", Working paper, INSEAD, 1993.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., "Organization and environment : Managing differentiation and integration", Boston, Harvard Business School, 1967.
- LEPAGE-JESSUA C., "Audit d'environnement", Ed. Dunod, 1992.
- LIGER S.K., CARTRON V., "Les nouveaux outils d'aide au management : Bilan écologique, éco-audit, ACV, plan environnement : Quelles perspectives ?", *Papier de l'ADEME*, 27/10/93.
- LOUPPE A., ROCABOY C., "Consumérisme vert et démarche marketing", *Revue Française de Gestion*, mars – avril – mai 1994, p. 36 – 47.
- MATHE J.C., "Politique générale de l'entreprise : Analyse et management stratégique", Ed. Economica, 1987.
- MINTZBERG H., "Le pouvoir dans les organisations", Ed. Organisations, Paris, 1986.
- PASQUERO J., "L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement", *Papier de recherche*, IAE de Grenoble, juin 1980.
- PERSAIS E., "La relation entre l'entreprise et l'environnement : Le cas de l'écologie", Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE, Université de Poitiers, à paraître.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R., TURNER C., "Dimensions of organization structure", *Administrative Science Quarterly*, 1968, Vol. 13, N° 1, p. 64 - 105.
- PUNJ G., STEWART D.W., "Cluster analysis in marketing research : Review and suggestions for application", *Journal of Marketing Research*, Vol. XX, may 1983.
- SCHMIDHEINY S., "Changer de cap", Ed. Dunod, 1992.
- SEURAT S., "La dimension écologique", *Harvard l'Expansion*, automne 1989, p. 6 – 13.
- SINCLAIR DESGAGNE B., "Les politiques environnementalistes et la structure interne de la firme", Working paper 93/56, 1993.
- TABATONI P., JARNIOU P., "Les systèmes de gestion : Politique et structures", PUF, Paris, 1975.
- VERNIER J., "L'environnement en France", Ed. PUF, collection Que sais-je, 1992.
- VIARDOT E., "Les cinq réponses aux pressions écologistes", *Harvard l'Expansion*, automne 1993.
- VIARDOT E., "L'intégration des contraintes de l'environnement naturel dans les choix stratégiques des grandes entreprises chimiques", Thèse de Doctorat NR de Sciences de Gestion, IAE de Nice, avril 1993.
- WINTER G., "Entreprise et environnement : Une synergie nouvelle", Ed. Mac Graw Hill, 1989.