



UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

En quoi les acteurs du monde du travail doivent ils s'intéresser à l'écologie ?

Promoteur :
Prof. Matthieu DE NANTEUIL

Mémoire-recherche présenté par
Augustin GRENIER

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Je voudrais tout d'abord sincèrement remercier mon promoteur, Monsieur De Nanteuil, pour avoir accepté de m'accompagner tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son écoute et ses conseils avertis ont pu me diriger dans la rédaction de cette étude.

Je tiens ensuite à remercier les intervenants pour leur disponibilité, le temps accordé et le précieux savoir partagé.

Je remercie finalement ma famille et mes amis pour leur contribution et leur soutien sans faille.

Résumé

Autrefois considérée davantage comme une tendance qu'une réalité, l'écologie intègre aujourd'hui les valeurs d'une majorité de citoyens, tant sur le plan privé que professionnel. Notre problématique s'articule autour des acteurs du monde du travail et de l'écologie, sous cette question : *Etant donné les connaissances précises que nous possédons quant à l'activité économique, comment se fait-il que les acteurs du monde du travail ne s'intéressent pas suffisamment à l'écologie ?* Notre étude va tâcher de répondre à cette interrogation au travers de trois chapitres. Le premier chapitre introduit les grands concepts abordés. Le deuxième chapitre s'attache à contextualiser la relation entre le monde du travail et l'écologie, tout d'abord sous l'aspect réglementaire qui s'applique aux entreprises, pour ensuite se tourner vers l'intérêt des acteurs internes à l'entreprise pour l'écologie. Le troisième chapitre visera à récolter la perception des parties prenantes au travers d'une étude qualitative. Celle-ci permettra finalement de mettre en lumière les points de convergence et de divergence entre les éléments issus de la recherche et de l'intervention des répondants.

Mots-clés : Ecologie, Parties Prenantes, Développement Durable.

Table des matières

Introduction	1
1. Présentation des concepts abordés	3
1.1. Les acteurs du monde du travail : les parties prenantes	3
1.2. L'écologie au sein du monde du travail : le développement durable	5
1.2.1. <i>Historique et piliers</i>	5
1.2.2. <i>La gestion environnementale</i>	7
2. Contextualisation : le monde du travail et l'écologie	15
2.1. Constat	15
2.1.1. <i>Historique</i>	15
2.1.2. <i>La législation environnementale</i>	15
2.1.3. <i>Mesure de la performance environnementale</i>	21
2.2. Écologie et acteurs du monde du travail : une relation impossible ?	23
2.2.1. <i>Considération de chaque partie</i>	23
2.2.2. <i>Facteurs déclencheurs de l'intérêt environnemental</i>	24
2.2.3. <i>Le processus de diffusion de principe de développement durable</i>	25
2.2.4. <i>Epreuve de légitimité et intégration du principe de développement durable</i>	27
2.2.5. <i>Système de management environnemental</i>	28
2.2.6. <i>Les incitants</i>	32
2.2.7. <i>Les freins</i>	37
2.2.8. <i>Les facteurs de réussite</i>	39
3. Étude qualitative	41
3.1. Objectifs de l'étude qualitative	41
3.2. Méthode qualitative utilisée	41
3.3. Échantillon et recrutement	42
3.4. Construction du guide d'entretien	42
3.5. Construction de la matrice	44
3.6. Condensation des données et unité d'analyse	45
3.7. Validité et fiabilité	46
3.7.1. <i>Validité</i>	46
3.7.2. <i>Fiabilité</i>	46
3.8. Analyse : synthèse des résultats	47
3.8.1. <i>Analyse verticale</i>	47
3.8.2. <i>Analyse horizontale</i>	53
3.8.3. <i>Triangulation</i>	54
Conclusion	57
Bibliographie	60

Introduction

La nouvelle s'est répandue comme une trainée de poudre à travers les médias internationaux : à partir de ce 08 Aout, la Terre vit à crédit. En effet, à cette date, « l'humanité aura déjà consommé autant de ressources naturelles renouvelables que ce que la Terre peut produire sur l'année entière » (GFN, 2016).

Autrefois davantage considérée comme une mode que comme une réalité, la thématique environnementale est aujourd'hui intégrée au sein des défis majeurs de notre humanité. Les signaux d'alarme tels que le changement climatique, l'érosion de la biodiversité ou encore la raréfaction des ressources naturelles ont fini par convaincre les plus réticents.

En 2005, le rapport Stern établit les coûts économiques d'un scénario d'inaction face au changement climatique. D'ici 2050, l'inaction de la communauté internationale pourrait se traduire par une réduction approximative de 20% de la consommation par habitant (Flam, 2010).

Notre pays est particulièrement concerné, la Belgique faisant aujourd'hui figure de mauvais élève. L'Environmental Performance Index (EPI) qui évalue la performance environnementale des états, a classé la Belgique en avant-dernière position de son classement Européen (Hsu et al., 2016).

Les conséquences d'une insouciance écologique nous concernent tous, et appellent à la responsabilisation de chacun. Acteur incontournable de notre société, l'entreprise est un des principaux consommateurs de ressources naturelles. Divers agents participent à la vie de l'organisation, chacun avec ses caractéristiques et ses considérations propres quant à la question écologique.

Notre problématique rassemble les acteurs du monde du travail et la thématique économique qui les lie autour de l'objet principal de notre étude : l'écologie. L'interrogation suivante émerge : *Etant donné les connaissances précises que nous possédons quant à l'activité économique, comment se fait-il que les acteurs du monde du travail ne s'intéressent pas suffisamment à l'écologie ?*

2.

Notre lecture de cette problématique nous a conduit à ouvrir deux perspectives de recherche :

Hypothèse 1 : *Les entreprises se limitent au respect de la norme et/ou la législation manque de clarté quant aux normes à respecter.*

Hypothèse 2 : *Les différents acteurs n'ont pas l'intérêt, ne perçoivent pas l'importance des questions écologiques même si cette perception peut varier en fonction des différents acteurs.*

Notre analyse va se découper sous trois chapitres.

Nous commencerons par identifier clairement les deux concepts principaux abordés dans cette étude, à savoir l'écologie et plus particulièrement son incorporation au sein du monde du travail, ainsi que le concept de parties prenantes.

Le deuxième chapitre s'attachera à contextualiser les relations entre le monde du travail et l'écologie. Une première partie présentera la législation environnementale et deux types d'indicateurs utiles au contrôle de performances environnementales. La seconde partie de ce chapitre abordera l'intégration de l'écologie au sein d'une organisation. On s'attardera notamment sur la légitimité d'une démarche environnementale dans le monde du travail, les systèmes de management environnementaux et les incitants à l'intérêt écologique.

Le troisième chapitre est destiné à confronter les éléments théoriques développés au cours des deux premiers chapitres à la réalité concrète du terrain, au moyen d'une étude qualitative. Celle-ci a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif des acteurs du monde du travail.

La conclusion développée en fin de document soulignera les éléments déterminants issus du rapport entre le prescrit et l'effectif. Nous pourrons alors répondre à nos deux hypothèses émanant de notre sujet principal : *En quoi les acteurs du monde du travail doivent s'intéresser à l'écologie ?*

1. Présentation des concepts abordés

1.1. Les acteurs du monde du travail : les parties prenantes

E. Freeman (*Cité par Igalens & Point, 2009, p.19*) donne la définition suivante : « Les parties prenantes renvoient aux intérêts, aux caractéristiques voire aux comportements de tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs d'une entreprise ou d'une autre organisation ».

La définition nous le rappelle : les conséquences des actions menées par une organisation ne concernent pas que cette seule entité. L'entreprise évolue dans un environnement où gravitent de multiples acteurs dont elle subit les pressions : ce sont les parties prenantes. Etant directement ou indirectement impactées par les démarches de la firme, leur considération doit être prise en compte. Apporter une attention particulière à chacun demande du temps et peut s'avérer être une tâche laborieuse, c'est pourquoi un arbitrage est nécessaire.

On déplore cependant une lacune de la législation quant au concept de « parties prenantes ». En effet, aucune autorité n'intervient pour réguler celles-ci, laissant à la libre appréciation des acteurs leur propre considération de la partie prenante.

Nous nous référerons dans ce cas à l'expertise de Igalens & Point (2009), qui considère trois types principales de parties prenantes :

- Les parties prenantes organisationnelles : intervenants directement au sein de l'entreprise, on retrouve les dirigeants, les actionnaires, les employés, les autorités.
- Les parties prenantes économiques : elles interviennent dans les opérations économiques de l'entreprise, ce sont les clients, sous-traitants, fournisseurs et banquiers.
- Les parties prenantes sociétales : elles sont soit communes à toute entreprise comme l'Etat et les collectivités territoriales, ou plus spécifiques : ONG ou agences spécialisées.

Dans le cadre de notre étude, nous nous focaliserons sur les parties prenantes organisationnelles, celles qui interviennent dans la gestion journalière de l'entreprise.

_Le dirigeant : au sein de l'entreprise, son implication est essentielle. Bourg, Grandjean et Libaert (2006) envisagent la tâche du chef d'entreprise au sein du développement durable sous deux angles : un travail personnel de positionnement et une réflexion intellectuelle. Il devra d'abord définir le rôle qu'il va jouer au sein de la transition écologique. Cette remise en question va lui permettre de se positionner et de garder une ligne de conduite cohérente au fil de l'évolution (Bourg et al., 2006). En outre, il sera amené à penser le processus de changement, avec ou sans soutien interne ou externe. Il devra notamment considérer l'incidence d'une démarche écologique sur son activité, nécessitant implication et discernement.

_Le coordinateur environnement : au sein des grandes structures, une personne est chargée des préoccupations environnementales à temps plein. Cette personne va permettre de véhiculer les valeurs environnementales poursuivies par l'entreprise à travers tous les échelons de la hiérarchie. Ce poste requiert d'être familier du processus de production de l'entreprise, d'avoir une connaissance poussée dans les disciplines de l'environnement et d'avoir la pleine confiance de tous, en particulier de la direction (Leygonie, 1986).

_Le groupe de travail : il va assurer l'introduction du système de gestion de l'environnement au sein de l'entreprise et assurer son suivi. Les tâches de cette équipe sont multiples et concernent l'environnement dans son ensemble : sensibilisation et information des salariés et des dirigeants, élaboration de la ligne directrice écologique de l'entreprise, construction d'un programme d'action, mise en place et coordination de projets concrets. Pour une adhésion et une reconnaissance interne effective du projet, il est important que le groupe de travail soit représentatif de l'entreprise. L'assemblée devra être multidisciplinaire et réunir un acteur de chaque échelon hiérarchique (November, 1996).

_Les autorités : le législateur établit les normes environnementales imposables aux acteurs du monde du travail. Il est l'incarnation de la réglementation, et sera donc l'interlocuteur privilégié du monde de l'entreprise. La recherche menée par November (1996) souligne l'aspect positif d'un contact régulier entre les autorités et le monde du travail. Une relation suivie permet à la réglementation d'évoluer constamment pour une meilleure adaptation à la réalité du monde du travail.

_Les salariés : ils assurent le déroulement des opérations au quotidien. Ils sont le cœur de l'entreprise. Ils seront dès lors particulièrement concernés par toute démarche environnementale instaurée par la hiérarchie. Le management devra concilier l'intérêt du salarié et l'intérêt environnemental, l'un ne pouvant nuire à l'autre (Igalens et al., 2009).

_Les actionnaires : les investisseurs d'une entreprise occupent une place déterminante au sein de la gouvernance de l'entreprise. L'actionnariat est bien souvent hétéroclite : composé d'hommes et de femmes, à titre majoritaire ou minoritaire, chacun avec ses attentes. Il est opportun de considérer la position de chacun pour assurer une bonne communication entre le conseil d'administration et le top management de la firme (Igalens et al., 2009). Le consentement et la participation de l'actionnariat sont indispensables. Ceux-ci privilégient conventionnellement la rentabilité à court terme, là où le développement durable engage des coûts à court terme visant à créer de la valeur à long terme (Bourg et al., 2006).

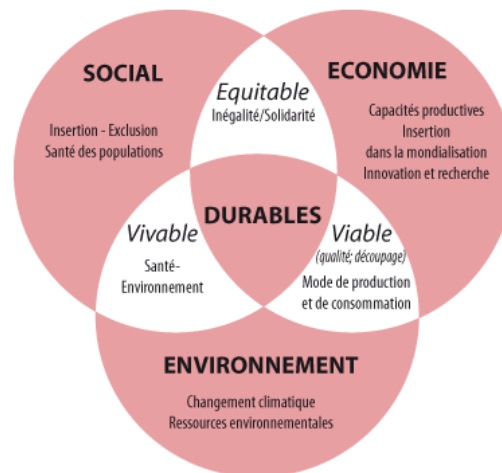
1.2. L'écologie au sein du monde du travail : le développement durable

1.2.1. Historique et piliers

Le concept de développement durable est popularisé en 1987 suite à une publication de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement : le rapport Brundtland. On y définit le développement durable comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

Celui-ci comprend trois piliers : la dimension économique, la dimension sociale et la dimension environnementale, tous trois interdépendants (Maon, 2005).

Figure 1 : Schéma conventionnel du développement durable



Source : Université de Geneve, 2012.

Le développement durable touche tous les acteurs de la société. Le monde du travail est bien entendu concerné par la préservation environnementale, la cohésion sociale et la promotion d'une économie responsable, réunis sous ce même concept.

Notre problématique nous amène à considérer les trois piliers du développement durable. Nous nous intéresserons en particulier aux dimensions économiques et environnementales, qui se rencontrent pour former la « viabilité », dont Bürgenmeier (1996) apporte la définition suivante: « rendre les objectifs économiques compatibles avec ceux de la protection de l'environnement tout en reconnaissant explicitement une dimension sociale et éthique aux interactions entre les deux types d'objectifs » (Bürgenmeier, 1996, p.105).

En terme de responsabilité, l'approche amenée par Brundtland n'engage en rien les Gouvernements. Il faudra attendre le deuxième Sommet de la Terre, en 1992, pour voir des engagements économiquement contraignants se concrétiser. 173 Chefs d'Etats vont se réunir à Rio afin de traiter de la pérennité de l'environnement. Deux accords majeurs y seront scellés : la convention de Rio et l'Agenda 21, ce dernier établissant un programme d'actions à suivre durant le 21^{ème} siècle.

La responsabilité sociétale des entreprises devient imposable suite à l'Assemblée générale des Nations Unies en 1998. On y formalise la « redéfinition des stratégies des

entreprises pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental, dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, publicité) et dans toutes les opérations dans le monde entier. » (Bajenaru-Declecrck, 2009, p.77).

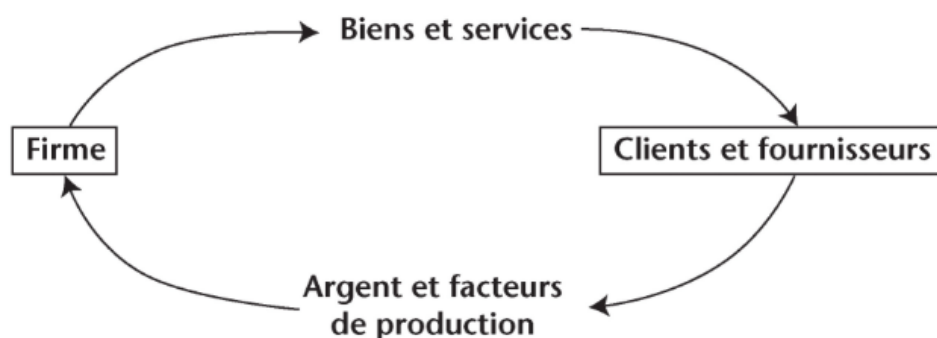
1.2.2. La gestion environnementale

a) Les idéologies

Plot et Richard (2014), identifient trois grandes conceptions de la relation entre l'entreprise et son environnement humain et naturel : le circuit isolé, les trois circuits imbriqués et les trois circuits sécants. De nos jours, ces trois visions de l'organisation coexistent.

- i. Le circuit isolé : le circuit isolé ne tient pas compte de l'environnement, ni du facteur humain. On peut le qualifier comme un circuit purement économique.

Figure 2 : La firme dans la sphère économique

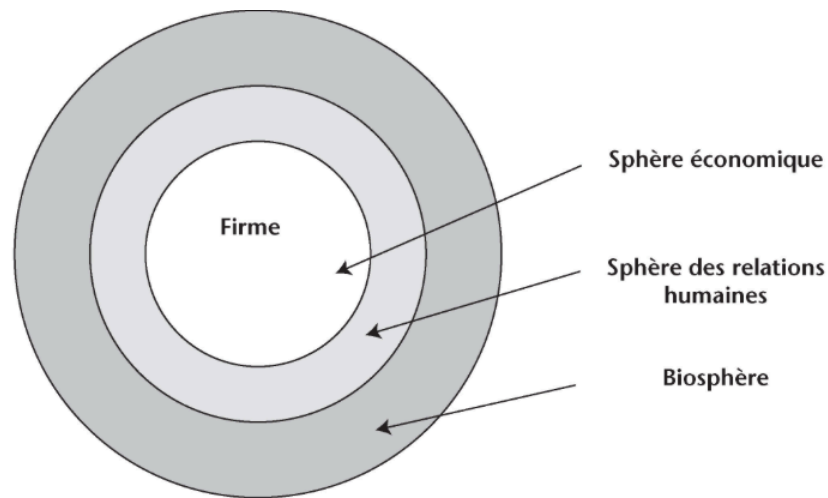


Source : Plot & Richard, 2014, p.7

Dans cette optique, le capital naturel est inépuisable et sans valeur, le capital humain est lui considéré comme une charge qu'il convient de réduire au maximum. Seul le capital technique est à conserver systématiquement (Plot & Richard, 2014).

- ii. Les trois circuits imbriqués : Présentée par René Passet en 1979, cette conception implique que l'activité de la firme est conditionnée par trois sphères possédant leurs propres lois de fonctionnement (Plot & Richard, 2014).

Figure 3 : La firme dans trois sphères imbriquées

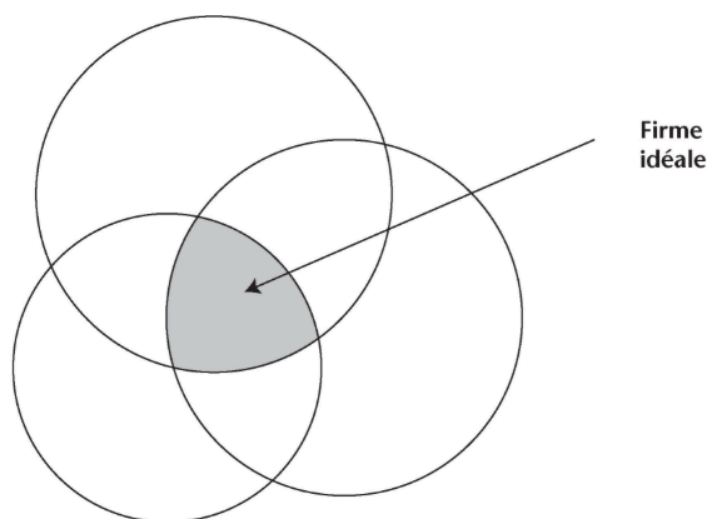


Source : Plot & Richard, 2014, P.8

Cette conception met la biosphère au centre des préoccupations. Il n'est plus uniquement question de capital technique, ici chaque sphère à son importance. La sphère économique ne peut exister sans la présence des relations humaines et de la biosphère. « Il faut donc conserver d'abord la nature et l'homme au prix de contraintes éventuelles sur le développement du capital technique. » (Plot & Richard, 2014, p.8).

- iii. Les trois circuits sécants : John Elkington, spécialiste de la gestion environnementale représente la firme idéale comme se situant à l'intersection des trois cercles (Plot & Richard, 2014).

Figure 4: La firme dans trois sphères sécantes



Source : Plot & Richard, 2014, p.9

Cette conception est plus difficile à interpréter que les deux autres. Sous une approche économique, elle suppose que l'un des trois capitaux peut être dégradé au profit d'un autre si cette dégradation est compensée par une augmentation de capital d'une des deux autres sphères. Les trois capitaux sont donc substituables (Plot & Richard, 2014).

En terme environnemental, la compensation du capital environnemental prendra la forme d'externalités. L'externalité est définie par l'encyclopédie Universalis comme étant « le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet ». Une externalité peut être positive ou négative selon les effets qu'elle produit sur le bien être des agents. Par exemple, la pollution est une externalité négative, alors que la création d'un parc public est une externalité positive.

b) La comptabilité environnementale

Sous une optique capitaliste pure, la comptabilité financière ne tient pas compte de l'environnement. On se focalise uniquement sur le capital investi et sa rentabilité.

Deux autres mouvements tiennent compte de la problématique écologique de la comptabilité en y intégrant l'environnement : l'éco-efficience et l'école de la triple ligne finale.

La gestion éco-efficiente permet aux entreprises de faire plus de profit, verser de plus hauts salaires et réduire leur impact sur la nature dans une optique win-win (Plot & Richard, 2014).

Pionniers du concept, Buritt et Petersen (2003) invitent les managers à utiliser les innovations technologiques à leur disposition afin de diminuer les risques environnementaux et les dommages éventuels qui lui sont liés. Cette démarche doit être acceptée par la direction et réalisée en parallèle à l'objectif de création de valeur de l'entreprise. A cette fin, ils ont créé un ratio spécial, l'éco-efficience :

$$Eco - efficience = \frac{Valeur\ économique\ créée\ (prix)}{Impacts\ environnementaux\ créés\ (quantité)}$$

Plot & Richard (2014) soulignent deux éléments quant à cette équation.

Tout d'abord, l'éco-efficience ne doit pas être considérée comme une nouvelle forme de comptabilité financière visant à internaliser les dommages environnementaux.

Celle-ci tient compte de la comptabilité financière qui intervient au numérateur, tandis que la comptabilité analytique fournit le dénominateur.

Deuxièmement, les impacts environnementaux créés doivent être compris comme étant la somme des quantités de polluants générés par l'activité (exemple : les engrais).

Proposée par Elkington (1998), la « Triple bottom ligne » met davantage l'accent sur l'efficacité environnementale que sur l'efficience environnementale (Plot & Richard, 1998). Ainsi, elle ajoute une ligne au compte de résultat visant à souligner les efforts faits quant à la gestion écologique.

Une nouvelle technique employée permettant la réduction de production de déchets sera comptabilisée dans le résultat global, selon le tableau suivant :

Résultat de la gestion traditionnelle	X
<i>Supplément de résultat dû à la nouvelle gestion écologique</i>	Y
TOTAL	X+Y

Source : Plot & Richard, 2014, p.27

Ces deux conceptions de la comptabilité environnementale fournissent à l'entreprise un véritable outil permettant de quantifier ses performances écologiques au regard de ses résultats traditionnels.

c) Stratégie environnementale

Afin d'assurer sa pérennité, une entreprise doit se doter d'une stratégie visant à anticiper les contraintes et opportunités internes et externes auxquelles elle est confrontée. Les décideurs oublient bien souvent d'y intégrer l'aspect écologique, alors que la place occupée par celui-ci dans nos sociétés ne cesse de grandir.

Conscients de ce manquement, de plus en plus d'organisations tendent à s'intéresser à l'intégration d'une stratégie environnementale au sein de leurs activités.

November (1996) la définit comme suit : « La stratégie environnementale des entreprises est axée sur l'action : elle établit les priorités et les objectifs quantitatifs, de sorte que, le cas échéant, les résultats de l'action puissent être contrôlés ».

Mais comment intégrer cette préoccupation au sein de l'entreprise ? Là où la majorité y voit une contrainte, la gestion environnementale peut déboucher sur des avantages concurrentiels.

Capron et Quairel-Lanoizelé (2010) identifient deux catégories de stratégies environnementales :

- Les stratégies substantielles : déterminantes, elles visent à rapprocher les valeurs de l'organisation à celles de la société. Ce type de stratégie aura un impact décisif sur les choix de l'entreprise.
- Les stratégies symboliques : stratégies introduites afin de véhiculer une image positive de l'activité sans en modifier le fonctionnement.

Plot & Richard (2014) identifient différents buts poursuivis :

_La mise en conformité : la stratégie environnementale apparaît ici comme indispensable, dans la mesure où la législation l'impose. Dans le secteur automobile, les constructeurs se doivent de limiter la pollution de leurs véhicules et donc de développer des stratégies afin d'atteindre la norme. En revanche, l'organisation peut également y voir un avantage concurrentiel en dépassant la norme pour créer un marché nouveau comme celui des voitures hybrides (Plot & Richard, 2014).

_La légitimation de l'activité : une organisation se doit de s'adapter à l'évolution de son environnement, sous peine de devenir obsolète. La consommation actuelle s'orientant de plus en plus vers des produits « verts », l'industrie doit suivre la tendance si elle désire légitimer son activité.

_La réduction des coûts : certaines activités nécessitent une utilisation importante de matières et d'énergie, qui représentent un coût prépondérant au sein de leur production. Afin de réduire les montants consacrés à ces éléments, l'organisation va instaurer des stratégies afin d'utiliser au mieux ces ressources et de cette façon limiter leur impact sur le profit final.

_La différenciation des biens et services proposés : si l'entreprise ressent un besoin du consommateur quant à la production de biens et services environnementaux, il peut mettre en place une stratégie environnementale particulière (Plot & Richard, 2014).

d) Le marketing environnemental

Les enjeux environnementaux actuels incitent le consommateur à se diriger davantage vers des produits respectueux de l'environnement. Autrefois considéré comme un désavantage, le caractère écologique d'un bien ou d'un service est aujourd'hui une opportunité pour les entreprises désireuses de conquérir de nouveaux marchés. La firme souhaite montrer qu'elle se préoccupe des signaux provenant du public en l'informant quant à l'orientation verte de l'offre proposée, et c'est à cette fin que le marketing environnemental intervient.

Plot & Richard (2014) identifient trois types de stratégie marketing à adopter, dépendant de la conception du développement durable de l'organisation :

_Le marketing s'inscrivant dans une stratégie environnementale ultra-faible : l'organisation se doit de rester cohérente avec les engagements environnementaux effectivement pris. Il est très dangereux pour l'image et la réputation de l'activité de communiquer sur des mesures inexistantes. Ce type d'abus marketing est communément appelé « greenwashing ». Investopedia définit celui-ci comme se déroulant « lorsqu'une entreprise, un gouvernement ou un autre groupe promeut des initiatives ou images vertes mais qui en fait opère de façon nuisible pour l'environnement ou d'une manière opposée à l'activité initialement annoncée. Cela inclut également les informations erronées fournies au client quant au bienfait environnemental des produits à travers une publicité mensongère. »

_Le marketing s'inscrivant dans une stratégie environnementale faible : une stratégie marketing est dite faible lorsque « l'objectif est de préserver le capital naturel mais que l'on considère que sa diminution peut encore être compensée par une augmentation du capital financier » (Plot & Richard, 2014).

Deux éléments sont cruciaux dans cette situation : la fixation du prix et la persuasion du consommateur. Produire un produit de qualité, respectueux de l'environnement coûte cher : le « bio » a un prix. L'organisation va donc devoir pratiquer une tarification plus élevée afin de conserver ses marges. Si elle veut conserver sa clientèle suite à cette augmentation, elle devra également veiller à impliquer ses clients en les convainquant des bienfaits environnementaux de sa démarche.

La crédibilité de l'activité pourra être renforcée au moyen de certificats et de labels décernés par différents organismes, objet du point 2.1.2 de ce même document.

Le marketing s'inscrivant dans une stratégie environnementale forte : l'écologie prend une place centrale au sein de l'organisation. Chaque étape de production va être considérée afin de pouvoir en limiter les impacts environnementaux. Cette démarche prend le nom d'éco-conception. Celle-ci suppose une analyse complète du cycle de vie du produit.

Plot & Richard (2014) décrivent 4 étapes de cette démarche, de la conception au recyclage du produit :

- 1) Conception : les concepteurs doivent privilégier des matériaux recyclables, minimiser la pollution et la consommation d'énergie
- 2) Lancement du produit : emballage et conditionnement doivent être recyclables
- 3) Consommation du produit : il doit être clairement mentionné que le produit et sa fabrication sont respectueux de l'environnement
- 4) Destruction du produit : la durée de vie du produit doit être la plus longue possible. En fin de cycle, le produit doit soit être recyclable, soit réutilisable.

e) La gouvernance environnementale

La gouvernance environnementale s'interroge quant à la centralisation du pouvoir et à sa diffusion dans les échelles inférieures de la pyramide hiérarchique.

Cette diffusion du pouvoir, et dès lors sa transmission aux parties prenantes de l'organisation, prendra différentes formes en fonction de l'intérêt porté au développement durable par l'entreprise. Plot & Richard (2014) identifient 4 types de gouvernance :

- 1) La gouvernance selon le capitalisme financier pur : les seules les attentes des actionnaires sont prises en compte. Le pouvoir est réparti entre l'actionnariat et les managers désignés par celui-ci. « Les actions sont centrées sur des objectifs financiers, à l'exclusion d'objectifs sociaux : les notions de capital environnemental et de capital humain ne sont pas présentes » (Plot & Richard, 2014). Cette considération est justifiée par l'absence de risque prise par les salariés et prêteurs (qui touchent une rémunération fixe), là où les actionnaires investissent des montants sans rémunération fixe et sans certitude de recouvrement.
- 2) La gouvernance environnementale selon la responsabilité sociale de l'entreprise : loin de se limiter à l'actionnariat uniquement, cette approche prend en compte la RSE et les tiers qui s'y rapportent. La théorie des parties prenantes instaurée par Freeman en 1984 en est un des fondements. Selon celle-ci, les intérêts de l'actionnariat et des parties prenantes ne peuvent être constamment en phase (Plot & Richard, 2014). Tous doivent dialoguer afin de pouvoir coexister au sein de l'organisation. Chacun doit pouvoir être valablement représenté au sein de l'entreprise et libre d'exprimer sa position à travers le dialogue.
- 3) La gouvernance selon la théorie du capitalisme environnemental : le capitalisme environnemental transpose les caractéristiques propres au capitalisme financier au capital humain et au capital naturel. Tous trois sont considérés comme capitaux « à risque » et revêtent une même importance au sein des activités de l'entreprise. Dans cette situation, les trois capitaux se partagent le pouvoir au sein de l'organisation.
- 4) La cogestion environnementale : « La cogestion pose comme principe que le capital travail et le capital financier ont un droit égal à la prise des décisions fondamentales dans l'entreprise, sur la base de l'égalité un homme = une voix. » (Plot & Richard, 2014). Les auteurs y intègrent le capital écologique afin de former la cogestion environnementale au sein de laquelle chaque type de capital aura 1/3 du pouvoir décisionnel.

2. Contextualisation : le monde du travail et l'écologie

2.1. Constat

2.1.1. Historique

Les premières traces d'une relation entre le monde du travail et l'écologie remontent au début des années 1900. Arthur C Pigou intègre les préoccupations environnementales en instaurant un système de taxes visant à internaliser les coûts environnementaux selon le principe « pollueur-payeur », le pollueur étant amené à compenser la perte de bien être imputée à sa victime au travers d'une indemnisation (Pigou, 1920).

On décèle cependant un intérêt du monde du travail pour l'écologie dès le Moyen Age. Nutzinger et Radke (1995) relèvent ainsi que « le concept de développement durable tire son origine de l'économie forestière allemande au temps de la fin du Moyen Age ».

L'année 1985 va marquer l'arrivée de la première mesure coercitive. Le Congrès Américain oblige alors l'industrie chimique américaine à publier un rapport annuel faisant état de leurs rejets de produits dangereux dans l'atmosphère (Haurie, 1996).

Préoccupation bien actuelle, on comprend néanmoins que la conscience environnementale prend source longtemps avant les théories économistes du début du 19^{ème} siècle.

2.1.2. La législation environnementale

Les acteurs du monde du travail subissent des pressions environnementales multiples. Parmi celles-ci, les autorités sont perçues par les entreprises comme étant l'une des principales sources de pression environnementale (Gallez & Tyteca, 1998).

Cette pression environnementale, les autorités l'exercent au travers des textes de lois, qui visent à corriger les défaillances de marché. En Belgique, La législation environnementale s'est adaptée à un cadre législatif assez particulier.

Le pays est tout d'abord soumis aux directives et réglementations environnementales Européennes, La Belgique possède également sa propre législation en matière d'environnement, qui découle principalement des mesures européennes.

La compétence environnementale a été principalement régionalisée, le Gouvernement fédéral ne conservant que quelques domaines spécialisés tel que les déchets radioactifs ou la fixation des normes des produits (Porot, 2004). Les trois régions sont compétentes quant à la gestion de l'environnement, le permis d'environnement, la prévention et la gestion des déchets et l'assainissement du sol.

Conscientes de sa complexité, les autorités ont entrepris des mesures de simplification de la réglementation environnementale (OCDE, 2007). En Flandre, ceci se traduit par la mise en place de l'évaluation des impacts de la réglementation (EIR). Au terme d'une analyse coût-avantage, toute nouvelle législation entrant en application se doit d'être claire, cohérente et simplifiée, afin d'en assurer une application rapide et des termes respectés (OCDE, 2007). En Wallonie, la législation est rassemblée au sein d'un document : le Code environnemental Wallon. Publié en 2005, il est scindé en deux Livres. Le Livre I contient les dispositions générales d'accès à l'information, l'application de la réglementation environnementale, les études d'impact sur l'environnement, l'éducation environnementale et le développement durable. Le Livre II se concentre sur le Code de l'eau (OCDE, 2007).

Une tendance similaire de simplification a été observée pour la démarche d'obtention du permis d'environnement, source de contestation au sein des entreprises. En effet, les conditions d'application particulièrement strictes défavorisent les entreprises de taille modeste : celles-ci ne disposent pas de moyens équivalents aux grandes structures en vue de se conformer à la législation environnementale. Les Régions se devaient de réagir. En Wallonie, un décret de 2005 simplifie le régime d'autorisation du permis unique. La Flandre quant à elle s'est conformée à la directive de l'UE concernant la prévention et la réduction intégrée de la pollution en modifiant sa législation sur le permis d'environnement unique (OCDE, 2007).

Le respect de la législation peut quant à lui être analysé au moyen des inspections environnementales menées par les instances fédérales et régionales.

Au niveau fédéral, le rapport de l'OCDE de 2007 constate une diminution du nombre de procès environnementaux entre 2004 et 2005. Cette tendance peut s'expliquer de trois façons (OCDE, 2007) :

- 1) Les infractions à la réglementation environnementale sont moins poursuivies par les tribunaux
- 2) Les autorités favorisent la sensibilisation à la répression
- 3) Les sanctions administratives sont davantage plébiscitées que les sanctions judiciaires

Le rapport note en outre une meilleure formation au droit environnemental des juges et magistrats. Le dialogue entre autorités et inspecteurs a également fait l'objet de perfectionnement afin de ne poursuivre que les affaires les plus préjudiciables pour l'environnement.

Au niveau régional, les contrôles se concluant par une sanction officielle ont diminué en Flandre entre 1997 et 2003, tandis que les amendes administratives ont augmenté. En Wallonie, les contrôles se soldant par un avis de fermeture ont augmenté tandis que le nombre d'avertissement est en forte diminution entre 1998 et 2004 (OCDE, 2007)¹.

Pour une application effective de la réglementation par le monde du travail, Leygonie (1986, p.14) pose 5 conditions. Les normes doivent être :

- « bien adaptées à l'objectif de protection de l'environnement »
- « établies en concertation étroite avec l'industrie concernée de manière à appliquer les meilleures techniques économiquement acceptables »
- « rédigées en termes précis pour ce qui est des résultats à atteindre »
- « respectant au maximum la liberté finale de l'entrepreneur, notamment dans le choix des moyens à mettre en œuvre »
- « s'appliquant à toutes les entreprises en concurrence, y compris celles des autres pays (d'où la nécessité d'une réglementation à l'échelle de l'Europe du Marché Commun, au moins). »

Pour Bürgermeier (1996, p. 108), « il ne s'agit pas d'éliminer toute pollution, mais de trouver un optimum social qui améliore la qualité de l'environnement par rapport à un optimum individuel. »

¹ Le tableau reprenant l'ensemble des chiffres se trouve en Annexe I.

Il s'agit donc de trouver des instruments permettant d'internaliser les effets externes, de manière à réduire fortement la pollution. A cette fin, l'auteur justifie l'intervention de l'Etat dans l'économie de marché. Deux types d'intervention sont possibles :

_Par les contrôles directs : le législateur impose une réglementation à suivre, définie par Bourg, Grandjean et Libaert (2006, p.60) comme « un mécanisme administratif visant à créer des limites à l'action décentralisée des acteurs économiques ». Ceci implique des sanctions en cas de non-respect de l'obligation de faire ou ne pas faire (Bürgenmeier, 1996).

_Par les mesures conformes au marché : en fonction de la quantité de matière polluante produite par l'entreprise, celle-ci pourra choisir l'instrument économique le plus approprié à sa situation. Dans le cas où son coût marginal de dépollution est inférieur au taux imposé par la taxe, à la subvention ou au prix du permis, la firme pourra choisir de réduire ses émissions. Dans la situation inverse, l'entreprise préférera se soumettre à une taxe (Flam, 2010). Ce type de mesure impose une pollution mesurable (Bürgenmeier, 1996).

Bürgenmeier (1996) a ensuite analysé l'effet des mesures sur le comportement des acteurs du monde du travail :

Tableau 1 : Instruments de la politique de l'environnement

	Effets escomptés	Effets constatés
Instruments non conformes au marché : -règlements -obligations technologiques -interdictions, amendes	Répartition des dégâts Applicabilité Expériences pratiques Logique politique A	Prix relatifs inchangés Bureaucratie Arbitraire B
Instruments conformes au marché : -impôts, subventions -certificats d'émission à négocier -dépôts -droits de propriété	Prévention Liberté de choix Information condensée de variation de prix Démonstration théorique Logique économique C	Problème d'équité Evaluation empirique difficile Impraticabilité en cas de catastrophe D

Source : Bürgenmeier (1996, p.110)

Depuis la prise en compte de l'intérêt environnemental, notre société est passée par différents stades. Initialement, les premiers instruments instaurés n'étaient pas conformes au marché : le législateur pensait stabiliser le marché au point A suite à sa politique environnementale fraîchement introduite. Cependant, les inconvénients se sont rapidement faits sentir : la situation a migré vers le point B. En 1996, Bürgenmeier situait la société au stade C, les autorités ayant adapté leurs instruments au marché.

De nos jours, les pouvoirs publics veillent à intégrer les parties prenantes dans le processus d'élaboration de la réglementation. Cette démocratie participative renforce la transparence et la confiance accordée aux pouvoirs publics. Les parties prenantes peuvent en outre attirer l'attention et faciliter la compréhension de leurs besoins.

Cette ouverture de l'administration fait suite à une Recommandation de l'OCDE en 2012. Celle-ci invitait ses membres à « adhérer aux principes de l'ouverture de l'administration, notamment la transparence et la participation au processus réglementaire, de sorte que la réglementation serve les intérêts de la collectivité et s'appuie sur les besoins légitimes de ceux qu'elle concerne. Les pouvoirs publics devraient veiller à ce que les règles soient claires et compréhensibles, et à ce que les parties comprennent facilement en quoi consistent leurs droits et obligations » (OCDE, 2012, p.4).

Cette Recommandation fut complétée fin 2014 par le « Partenariat pour un gouvernement ouvert », programme initié par l'OCDE dont la Déclaration de gouvernement ouvert fut approuvée par 65 pays (OCDE, 2015). Les pays signataires s'engagent notamment à plébisciter la participation civique.

La réponse des Etats-membres ne s'est pas faite attendre. Une enquête menée par l'OCDE en 2014 montre une forte adhésion aux pratiques participatives. Ainsi, 62% des pays membres rendent la participation des parties prenantes obligatoire lors de la mise en œuvre d'une loi primaire (toutes réglementations confondues) et 51% pour des réglementations secondaires (toutes réglementations confondues) (OCDE, 2015)².

Plus spécifiquement, la Belgique se situe juste au dessus de la moyenne de l'OCDE quant à la participation des parties prenantes à la politique de la réglementation (OCDE,

² Le graphique reprenant ces chiffres se situe en Annexe II.

2015)³. L'OCDE a mené son enquête autour de quatre indicateurs: la supervision et le contrôle de qualité, la transparence, l'adoption systématique et la méthodologie. Le premier indicateur vérifie si un contrôle externe de la participation des parties prenantes est mis en place. La transparence renseigne quant à l'ouverture du processus aux parties prenantes et la prise en compte de leur position. L'adoption systématique s'intéresse à l'existence d'une norme rendant la participation des parties prenantes obligatoire. Enfin, la méthodologie veille à l'emploi de méthodes implicatives pour les parties prenantes (OCDE, 2015). La Belgique se classe dans la moyenne quant à la méthodologie et l'adoption systématique de la participation des parties prenantes. Un effort doit par contre être réalisé sur la transparence, la supervision et le contrôle de qualité de participation des parties prenantes.

Malgré la connotation encourageante des résultats obtenus, des améliorations restent encore à fournir afin d'aboutir à une participation effective des parties prenantes à l'élaboration des réglementations.

Au delà de la mobilisation évidente de temps et d'argent, Allemano, Balla & Dudley (cités par OCDE, 2015) identifient 5 obstacles à la participation des acteurs :

- Manque de sensibilisation : les pouvoirs publics ne parviennent pas à diffuser suffisamment largement l'information relative aux réglementations en conception. On note cependant un manque de prise d'initiative de la part de certaines parties prenantes qui ne s'informent pas suffisamment.
- Faibles connaissances en matière de participation : certains acteurs ne saisissent pas le poids potentiel de leur intervention dans le processus d'élaboration. On pourrait également interpréter ce désintéressement par une absence de clarté dans les communications des autorités.
- Surcharge d'informations : les documents administratifs peuvent présenter une certaine complexité due à leur longueur et au langage employé. Ceux-ci devraient être accessibles au plus grand nombre afin de susciter la réflexion.
- Monopolisation de la consultation : les petits intervenants ont souvent des difficultés à faire valoir leur position face à des structures imposantes, qui dès lors accaparent le débat.

³ Le graphique relatif à cette position se trouve en Annexe III.

- Mauvaise expérience due aux antécédents : le manque de suivi à l'issue de la consultation des parties prenantes peut en décourager certains. Ne sachant pas si leur investissement a entraîné un impact, ils peuvent perdre foi en l'élaboration collaborative des politiques.

Malgré les imperfections mentionnées, l'intervention du législateur n'en demeure pas moins nécessaire. Les acteurs n'ont en général qu'une appréciation limitée des conséquences de l'agrégation de leurs comportements individuels. Les scientifiques font figure de référents qualifiés auprès du public, mais ils manquent bien souvent de légitimité, les autorités doivent donc intervenir afin de conscientiser l'ensemble des acteurs (Bourg et al., 2006).

2.1.3. Mesure de la performance environnementale

Les indicateurs tiennent un rôle central pour toute organisation désireuse d'appréhender sa performance environnementale. Ils vont permettre de vérifier la correspondance des prestations de l'entreprise avec la réglementation en place, mais également de s'assurer de la bonne direction prise dans le plan d'action écologique de la firme.

Dechamps (2010) identifie 5 critères de sélection pour qualifier un bon indicateur :

- Représenter correctement la réalité.
- Etre cohérent dans le temps et l'espace : afin de pouvoir étudier l'évolution d'une activité, l'indicateur se doit de conserver son unité et d'en assurer la continuité
- Etre mesurable : les données doivent être accessibles.
- Etre précis.
- Etre comparé à une valeur de référence : afin d'assurer le suivi de la performance, il faut pouvoir comparer l'indicateur à une valeur de référence donnée.

De nombreux indicateurs ont été développés ces dernières années, chacun avec leur portée et leurs caractéristiques propres. Nous présenterons ici deux indicateurs répondant aux critères : l'Analyse du Cycle de Vie (ACV) et l'Empreinte Ecologique (EE). Ceux-ci ont été sélectionnés grâce à leur portée internationale et leur adaptabilité à tout type d'organisation.

Crettaz et al. (2010, p.7) définissent l'ACV comme étant « l'impact environnemental d'un produit, d'un service ou d'un système en relation à une fonction particulière et ceci, en considérant toutes les étapes de son cycle de vie. Elle permet d'identifier les points sur lesquels un produit peut être amélioré et elle contribue au développement de nouveaux produits. Cet outil est avant tout employé pour comparer les charges environnementales de différents produits, processus ou systèmes entre eux, ainsi que les différentes étapes du cycle de vie d'un même produit ».

En pratique, l'ACV analyse le cycle de vie complet d'un produit, de sa création jusqu'à son extinction. Les flux d'énergie et de matière entrant et sortant à chaque étape sont quantifiés afin de déterminer leur impact sur l'environnement. La tâche est complexe, chaque milieu présentant ses propres spécificités, c'est pourquoi on parlera d'impacts « potentiels » (Boeglin & Veuillet, 2005).

Les résultats de l'ACV fournissent un panel de données utiles aux décideurs afin d'orienter leur positionnement lorsque des choix s'imposent.

L'ACV est aujourd'hui régi par les normes internationales ISO assurant un outil reconnu et comparable internationalement. Les normes ISO 14040 à 14043 détaillent les conventions à respecter pour la réalisation d'une étude conforme aux normes en vigueur (Boeglin et al. 2005).

Deuxième indicateur retenu : l'Empreinte Ecologique (EE). Outil développé en 1990 par les économistes William E Rees et Mathis Wackernagel, le premier auteur le définit comme étant « la surface correspondante de terre productive et d'écosystèmes aquatiques nécessaires à produire les ressources utilisées et à assimiler les déchets produits par une population définie, à un niveau de vie de matériel spécifié."

Toute activité consomme des ressources et produit des déchets. L'EE va exprimer cette consommation en terme de surface terrestre nécessaire afin d'assurer l'activité : les « gha ». Ceux ci pourront ensuite être comparés avec la surface biologique productive disponible sur notre planète (Rdc Environnement, 2008).

En pratique, l'EE va permettre une conscientisation des parties prenantes de l'entreprise quant à la charge écologique effectivement induite par l'activité. L'EE va également permettre de simuler l'impact de mesures mises en place, d'identifier les priorités et de suivre l'évolution de ses performances (Rdc Environnement, 2008).

2.2. Ecologie et acteurs du monde du travail : une relation impossible ?

2.2.1. Considération de chaque partie

L'objectif principal pour une entreprise est d'assurer et conserver sa compétitivité (Haurie, 1996). La responsabilité des conséquences de ses actions sur l'environnement apparaît souvent comme une contrainte. Bürgenmeier (1996, P.106) résume sa pensée en ces mots : « L'environnement ne concerne pas l'économie aussi longtemps que ses éléments constitutants ne suscitent aucun coût explicite ».

Le monde naturel joue pourtant un rôle de premier plan au sein du monde du travail. Lesourd & Thieblemont (1996) décèlent quatre fonctions économiques du milieu naturel :

- C'est un facteur de production, qui peut soit être l'objet de marchés, leur finalité (ex : matières premières extraites du sol) ou bien ne pas être l'objet de marchés (ex : l'eau).
- C'est un pourvoyeur de surfaces utilisables par l'homme (ex : terrains à usage industriel).
- C'est une source de services environnementaux à externalité positive (ex : océan qui offre des multitudes d'activités nautiques récréatives).
- C'est aussi un réceptacle pour les déchets produits par l'activité économique. Et ce dernier point vient au détriment des trois premiers !

Face aux impératifs écologiques, une firme et ses acteurs peuvent adopter deux attitudes :

- Soit elle envisage les préoccupations environnementales comme un coût additionnel n'entraînant pas de valeur ajoutée, elle se contentera dès lors de minimiser son implication en effectuant le strict minimum imposé (Haurie, 1996).
- Soit « le marché s'organise de telle sorte que la performance environnementale devienne une condition de compétitivité, alors l'entreprise performante adoptera une attitude proactive qui cherchera à exploiter l'avantage compétitif résultant d'une bonne gestion de l'environnement » (Haurie, 1996, p.16)

Haurie (1996) considère la possibilité d'une relation entreprise-développement durable, à travers l'intervention du législateur. L'auteur modifie ainsi la fonction de production pour y intégrer le facteur de production « pollution » :

- Fonction de production dite « classique » :

$$Y = f(K, L, E, M)$$

Où K = équipement

L = main d'œuvre

E = l'énergie

M = matière premières

- Fonction de production intégrant le facteur pollution :

$$Y = f(K, L, E, M, P)$$

Le système de production économique ainsi modifié prendra en compte le facteur pollution (P) qui auparavant n'était pas intégré dans l'équation et dès lors pas considéré.

Pour Leygonie (1986), un examen de conscience du monde du travail est nécessaire. Quelle que soit l'envergure de leur structure, la majorité des entreprises a un impact sur l'écologie. L'auteur distingue trois types de pollutions : les pollutions opérationnelles (liées à l'activité journalière de l'entreprise), les pollutions accidentelles (mauvaise opération au sein de la chaîne de production menant à une pollution) et les pollutions occasionnelles (suite à une opération de nettoyage, par exemple) (Leygonie, 1986).

Cet examen de conscience ne pourra s'initier sans l'intervention d'un catalyseur.

2.2.2. Facteurs déclencheurs de l'intérêt environnemental

L'intérêt environnemental n'intervient pas automatiquement au sein du monde du travail, il résulte d'une prise de conscience, conséquente à un évènement déclencheur. November (1996) a réalisé une étude auprès d'entreprises suisses issues du secteur public et privé. Deux types de facteurs émergent : « les facteurs de déclenchement directs et les facteurs indirects liés aux changements de valeurs sociétales » (November, 1996, p.36).

Contrairement à la croyance commune, le respect de la législation n'est pas le facteur unique initiant un processus d'engagement écologique. Une firme pourra effectivement

remplir ses engagements environnementaux sans pour autant montrer un réel intérêt pour l'écologie. Les entreprises réellement engagées considèrent plutôt la norme écologique comme une obligation basique que tous doivent appliquer (November, 1996).

Un facteur direct déterminant semble être la réaction à un évènement marquant survenu dans la vie d'une organisation. Par exemple, la mise en place de procédures particulières suite à un incident chimique. On dénote également l'influence des acteurs sur leurs fournisseurs. Une entreprise attachée à l'environnement pourra ainsi faire pression sur ses fournisseurs pour adopter un comportement vert (November, 1996).

Les facteurs indirects prédominant sont quant à eux « l'émergence de la conscience écologique et la remise en question de la société de consommation » (November, 1996, p.36). Ces facteurs sont aisément interprétables au vu de la place décisive occupée par la considération du client sur l'orientation stratégique de la firme. Différents acteurs peuvent faire pression indirectement : les consommateurs, les organisations de défense de l'environnement ou encore la classe politique. Le point suivant illustre comment la pression insufflée par certaines parties prenantes a poussé le monde des affaires à se tourner vers le développement durable.

2.2.3. Le processus de diffusion de principe de développement durable

Le monde du travail d'aujourd'hui se montre particulièrement attentif aux signaux lui parvenant directement et indirectement. Les facteurs pourront ainsi exercer leur influence indépendamment ou conjointement, mais toujours dans un but similaire : celui de se faire entendre. La diffusion du principe de développement durable au sein du monde des affaires ne s'est pas faite instantanément. L'apprentissage s'est construit graduellement.

Afin d'analyser son incorporation, Gabriel (2004) se base sur le processus de diffusion de la contestation introduit par Hommel et Godard (2001)⁴. Trois phases interviennent dans l'évolution du processus.

⁴ Le schéma se trouve à l'annexe IV.

La première phase est celle de la dénonciation. Gabriel (2004) identifie cette période au début des années 90 : le concept du développement durable apparaît, et quelques entreprises audacieuses saisissent l'opportunité du « positionnement vert », souvent sensibilisées par des ONG environnementales (Gabriel, 2004).

Avec la deuxième phase arrive la contestation. Le mouvement de dénonciation prend de l'ampleur : la contestation passe du cas particulier à la généralité. Cette phase se rapporte dans notre cas à la première moitié des années nonante. Les entreprises commencent à prendre conscience du poids de la question écologique sur leur image. L'opinion publique dénonce certaines multinationales peu scrupuleuses, les poussant à réagir en s'engageant écologiquement (Gabriel, 2004).

Dans la troisième et dernière phase, la contestation s'entretient par elle-même, sans l'appui de référents « incontestables ». Cette situation peut être illustrée par le concept de « point fixe endogène » amené par Dupuy (*Cité par Gabriel, 2004, p.209*). Celui-ci le définit comme étant « un point de repère que tous contribuent à constituer, mais que chacun tient pour guide venu de l'extérieur. C'est la production endogène d'une extériorité. » Dans notre cas, il s'agit de l'opinion collective. Les individus vont ainsi commencer à imiter le comportement du plus grand nombre, devenant la norme, sans que celle-ci soit contrôlable. La troisième période correspond à notre vécu actuel. Les entreprises sont conscientes du poids de la sphère sociale sur la pérennité de leur activité, elles cherchent par conséquent à éviter la confrontation (Gabriel, 2004). L'entreprise va se prémunir de ce conflit en mettant en œuvre des politiques de développement durable en son sein, en veillant à le communiquer au plus grand nombre.

Au travers de ces 3 phases, le développement a vu son champ d'action et ses partisans s'élargir, sensibilisant des acteurs du monde des affaires de tout horizon. L'auteur définit le développement durable au terme du processus en ces mots : « Entendement général reconnu du plus grand nombre, rassemblant de nombreuses parties prenantes sans que d'aucune ne puisse s'en réclamer propriétaire, le développement durable s'érige nécessairement en compromis. L'autonomie du concept de développement durable évite de l'associer de manière marquée ou exclusive à un groupe de pression particulier; la

malléabilité du concept permet au plus grand nombre de s'en habiller » (Gabriel, 2004, p.210).

2.2.4. Epreuve de légitimité et intégration du principe de développement durable

A la suite de sa diffusion auprès des acteurs, le développement durable devra être effectivement intégré afin de rendre l'activité de l'entreprise légitime. Le concept de développement durable n'est qu'un compromis, il sert de bouclier à l'activité économique face à de possibles contestations de l'opinion publique (Gabriel, 2004).

Néanmoins, ce compromis est fragile. L'entreprise devra prouver son action écologique au-delà des mots : son engagement doit être à la mesure de ses paroles. L'épreuve de légitimité consiste à convaincre les plus réfractaires de la bonne foi de l'entreprise, tout en tenant compte de la spécificité de son environnement et de ses parties prenantes (Gabriel, 2004).

A cette fin, des initiatives permettant de crédibiliser la responsabilité sociétale d'une entreprise voient le jour. Le GRI est un pionnier en la matière. Cette organisation internationale et indépendante a pour mission de promouvoir le développement durable (Gabriel, 2004). Elle rassemble diverses parties prenantes avec lesquelles elle développe des lignes directrices d'un reporting en matière de développement durable. Le GRI a pour avantage de fournir un référentiel internationalement reconnu en terme de performances économiques, environnementales et sociales applicable à un large panel d'acteurs à travers le monde.

La mobilisation devra également être interne. Bourg et al. (2006, p.92) définissent cette nécessité : « Mettre le développement durable au cœur de la stratégie, c'est bien comprendre et faire comprendre aux équipes qu'il ne s'agit pas d'un supplément d'âme. L'entreprise qui souhaite se lancer explicitement dans une démarche de développement durable sérieuse se doit de mener cette « rupture stratégique » comme tous les grands projets de cette ambition ».

Une politique environnementale durable nécessite la création d'un système de management environnemental afin d'assurer l'intégration des valeurs vertes au sein de l'activité.

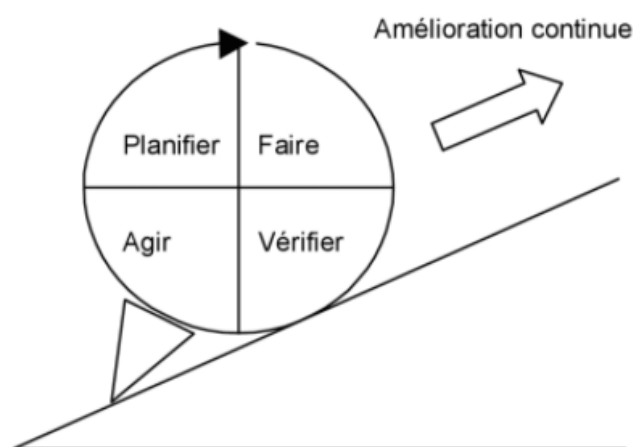
2.2.5. Système de management environnemental

La mise en place d'un système de management environnemental (SME) est la première étape dans l'apprentissage écologique d'une firme. Hofmann et al. (2003, p. 97) définissent le SME comme étant « un processus rigoureux et systématique de recensement et d'amélioration des performances environnementales d'une organisation (entreprise, collectivité locale, organisme public) se déroulant de manière permanente ».

Le SME répond à différentes motivations de la part des entreprises. L'OCDE (2007) a voulu mesurer l'importance de certains facteurs lors de la mise en place d'un SME auprès des parties prenantes de l'entreprise⁵. Les réponses moyennes semblent mettre en avant le respect de la réglementation comme facteur principal, suivi par l'amélioration de l'image/profit de l'entreprise, la maîtrise de la pollution et de ses coûts. En outre, une analyse multivariée de Henriques et Sadorsky (*Cité par OCDE, 2007*) s'est penchée sur les facteurs encourageant la création d'un SME. Parmi les facteurs influençant positivement la probabilité de recourir à un SME, on retrouve principalement : la taille de l'établissement, le positionnement international de l'entreprise, et le fait de posséder un système de gestion de la qualité (OCDE, 2007). Ces analyses démontrent des motivations diverses à l'instauration d'un SME.

Le SME comporte plusieurs étapes afin d'assurer une amélioration continue, que l'on peut associer à la roue de Demming :

Figure 5 La roue de Demming



Source : Hofmann et al., 2003, p.98

⁵ Le graphique se trouve à l'annexe V.

_Planifier : Il y a lieu d'établir un programme environnemental et fixer les objectifs.

_Faire : Débloquent les moyens nécessaires pour parvenir à ses objectifs.

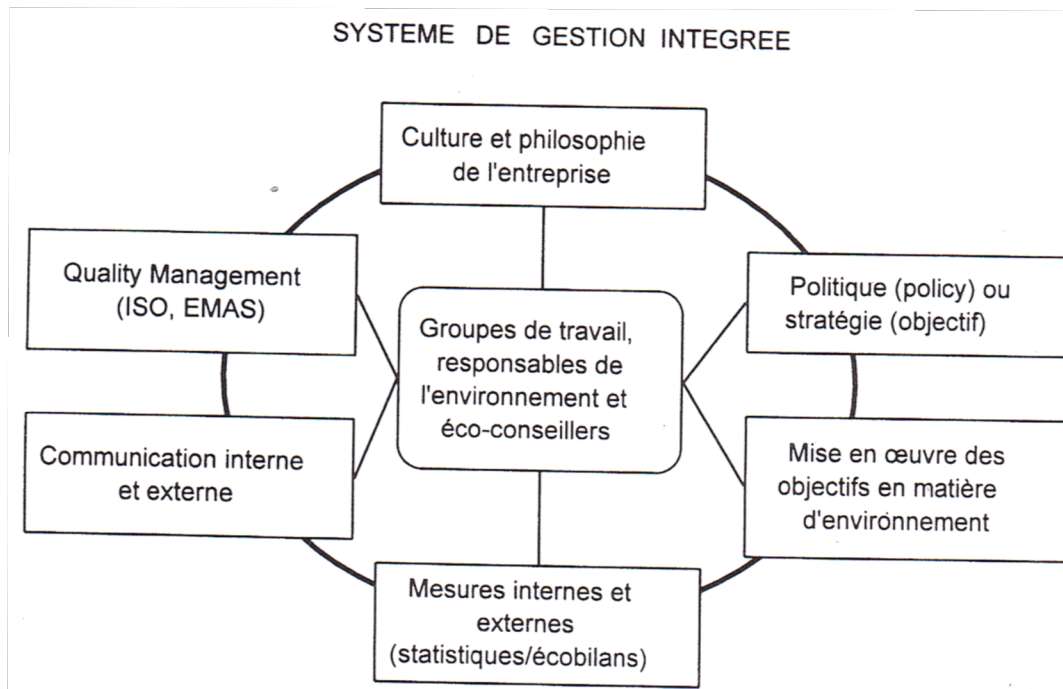
_Vérifier : Mettre un système de contrôle interne en place pour constater les écarts entre le prescrit et l'effectif.

_Agir : Réduire les écarts constatés.

L'instauration d'un SME passe par l'intermédiaire d'un initiateur. Suite à la réalisation de son étude, November (1996) a mis en lumière que le signal de départ était pour la majorité des répondants donné par un membre influent de la direction. Ce processus « top-down » légitime l'action écologique en donnant l'impulsion depuis le haut de la pyramide hiérarchique (November, 1996).

Le management environnemental ne va pas s'arrêter du haut de la pyramide, sa mise en place va affecter l'ensemble de l'entreprise. La figure ci-dessous illustre l'influence des Systèmes de Management Environnemental (SME) sur la globalité de l'entreprise.

Figure 6 : Instruments de management écologique au sein de l'entreprise



Source : November, A. (1996), p.44

Brodhag, Delchet et Gondran (2004) s'intéressent aux conditions que doivent remplir un bon SME au sein d'une entreprise. Quatre types de rationalités coexistent au sein des

organisations : la rationalité structurelle (« qui fait quoi ? »), la rationalité substantive (« que fait on ? »), la rationalité procédurale (« comment décide-t-on ? ») et la rationalité évaluative (« comment évalue-t-on ? ») (Brodhag et al., 2004).

Pour être effectif, les auteurs recommandent que le système de management intègre ces quatre types de rationalité⁶. Le danger étant de se focaliser sur un nombre limité de rationalités, laissant le processus de développement durable exhaustif (Brodhag et al., 2004). Ainsi, recourir uniquement à la rationalité évaluative au moyen d'indicateurs environnementaux n'aura qu'un impact limité sans intervention de la rationalité substantive afin de fixer les priorités.

Nous allons maintenant nous intéresser aux outils environnementaux utiles à la construction d'un SME. Parmi le panel d'outils environnementaux existant, nous nous focaliserons premièrement sur le plan d'action qui intègre la rationalité structurelle. Nous aborderons ensuite la fixation d'objectifs substantifs au travers de deux approches volontaristes : les référentiels ISO et EMAS.

a) Le plan d'action

La mise en place d'une stratégie de développement durable intégrée au sein d'une entreprise passe par l'élaboration d'un plan d'action cohérent. Celui-ci définira clairement les actions concrètes à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs, selon leur degré de priorité.

Cette étape est indispensable afin que chaque partie prenante puisse identifier la tâche à accomplir au moyen d'un support de référence dictant la démarche de changement.

La réussite du plan d'action passe par l'information des parties prenantes. Plus largement détaillé sous le point 2.2.9, on peut d'ores et déjà insister sur la diffusion nécessaire du plan d'action à l'ensemble des acteurs de l'entreprise tout au long du processus.

Le plan d'action devra en outre intégrer les autres outils environnementaux plébiscités par la firme, explicités ci-dessous.

⁶ Le schéma se trouve à l'annexe VI.

b) Les normes volontaristes

L'OMC (*citée par Bourg, 2015, p.698*) définit une norme comme étant un « document approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des produits ou des procédés et des méthodes de production connexe, dont le respect n'est pas obligatoire. »

Dans le cas qui nous occupe, nous nous intéresserons à deux démarches environnementales volontaires : les normes ISO14001 et 26000 et les normes EMAS.

L'organisation internationale de normalisation (ISO) est à ce jour l'organisme de normalisation le plus large. Présent à travers plus de cent cinquante-neuf pays, l'ISO a l'avantage de faire participer l'ensemble des acteurs économiques lors de l'élaboration de ses normes (Bourg, 2015). Parmi les normes dédiées à l'environnement, ISO14001 est la plus célèbre. Celle-ci propose aux acteurs de développer leur propre SME au travers d'un ensemble de recommandations générales et de règles établies. L'activité fera ensuite l'objet d'un contrôle, aboutissant sur l'obtention de la certification ISO14001 (Reverdy, 2005).

Reverdy (2005, para. 23) souligne un atout clé de cette certification pour l'étude qui nous occupe : « la mise en place d'iso 14001 joue un rôle important en matière de mobilisation interne. Elle est aussi le moyen, pour les responsables environnement, souvent prisonniers dans un rôle très technique, de progresser vers des responsabilités plus managériales et transversales d'animation ».

Une démarche similaire existe : l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Proposé par la Commission Européenne, l'EMAS insiste sur l'amélioration continue au travers d'un référentiel à destination des entreprises. Celui-ci les invite à instaurer un SME et d'en communiquer les engagements publiquement via une « déclaration environnementale » (Reverdy, 2005). Un inspecteur viendra attester de la conformité des dispositifs mis en place vis-à-vis de la réglementation EMAS, autorisant le souscripteur à revendiquer son appartenance à la norme (Reverdy, 2005).

Ces deux approches se ressemblent et pourtant diffèrent. On note tout d'abord des exigences moins contraignantes pour l'ISO 14001 : pas de respect nécessaire de la réglementation ni de divulgation publique. Par le biais du respect de la norme, l'entreprise s'engage à se conformer à la réglementation, mais ne se lie à aucune

performance environnementale (Reverdy, 2005). L'ISO 14001 devrait pouvoir rendre compte des performances environnementales tangibles de l'activité afin de démontrer un engagement incontestable. L'EMAS semble davantage se porter sur la transparence envers les parties prenantes et un engagement dans un processus d'amélioration continue, illustré par la figure 5.

Introduite plus récemment, la norme ISO26000 se concentre sur la responsabilité sociétale des entreprises. Son élaboration a été le fruit d'une collaboration entre différentes parties prenantes à l'échelle internationale, assurant un domaine d'application à tout type d'organisation (Bourg et al., 2015). Les lignes de guidance issues des négociations sont particulièrement pertinentes pour notre étude car elles s'attachent à responsabiliser les organisations tout en veillant à intégrer les parties prenantes au processus (Igalens et al., 2009), ce à quoi les normes précédentes ne répondaient que partiellement.

Brodhag (2010) insiste sur la nécessité de poursuivre le travail entamé avec la norme ISO26000 en vue d'impliquer davantage les acteurs proches de la rationalité procédurale, permettant de se rapprocher de la réalité opérationnelle.

L'ensemble de ces outils poursuivent un même objectif : rapprocher écologie et monde du travail. Voyons maintenant quels facteurs peuvent inciter les acteurs à entreprendre une démarche environnementale.

2.2.6. Les incitants

Trop souvent considérée comme contraignante par l'imaginaire collectif, la préoccupation environnementale peut au contraire s'avérer profitable pour l'entreprise.

Gallez & Tyteca (1998) ont voulu tester l'efficacité des incitants environnementaux mis en place par les autorités sur l'activité de trois secteurs représentatifs de l'économie wallonne : l'agriculture, l'industrie et les services. Ils se sont intéressés aux instruments (normes d'émissions, taxes, subsides,...) intervenants sur la gestion de l'eau et des déchets. Le but était d'identifier les impacts en matière de chiffre d'affaire, d'emploi et de valeur ajoutée.

Nous devons cependant rester critique face aux résultats de cette étude, celle-ci étant datée de 1998, la politique environnementale a subi de multiples révisions depuis. Elle n'en demeure pas moins un bon indicateur de l'incidence des politiques environnementales sur les entreprises pour les instruments concernés.

Cette étude s'est déroulée en deux phases. La première phase visait à déterminer l'impact de la législation environnementale sur la mise en place d'actions au sein des organisations. La deuxième phase analysait l'effet de ces actions sur la progression des trois variables : le chiffre d'affaire, la valeur ajoutée et l'emploi (Gallez & Tyteca, 1998).

A l'issue de la première phase, les résultats obtenus⁷ montrent que des actions ont été mises en œuvres majoritairement suite à des « autres motifs » que consécutivement à des mesures de réglementation environnementale. Ces résultats interpellant ont amené les enquêteurs à disséquer ces autres motifs. Il apparaît au premier rang dans les « autres motifs » que les acteurs envisagent des actions ayant des conséquences sur l'environnement principalement pour des raisons de rationalité économique (33,6% de l'ensemble des motifs) (Gallez & Tyteca, 1998). Les taxes sur émissions interviennent pour 9,8%. 8,6% des actions sont dues à des motifs associés aux clients alors que les taxes sur émissions ne causent que 8,1% (Gallez & Tyteca, 1998).

La phase II n'a pas rencontré les attentes des auteurs. En effet, la comptabilité environnementale n'étant pas encore légion fin des années 90, les répondants ne sont pas parvenus à fournir des données chiffrées suffisamment exploitables. Gallez & Tyteca se sont alors dirigés vers des entretiens semi-directifs. Pour le secteur industriel, les firmes n'ont pu que renseigner le recours à la sous-traitance, ce qui n'est pas le sujet de notre problématique. Les deux autres secteurs ont également montré des résultats insatisfaisants, ceci peut être expliqué par une prise de conscience environnementale bien moindre que pour l'industrie (Gallez & Tyteca, 1998). L'agriculture et les services n'ont pas pu répondre par des données quantifiables concernant l'effet des réglementations environnementales sur leurs activités. Les auteurs ont décelé une perception négative de la problématique environnementale, les firmes se contentant de respecter strictement les prescriptions environnementales sans y voir une quelconque opportunité. Gallez & Tyteca (1998) expliquent cette attitude par un manque d'information et de sensibilisation sur la question environnementale.

⁷ Le tableau reprenant la synthèse des résultats se trouve à l'annexe VII.

Nous allons dès lors nous pencher sur les variables pouvant être qualifiées d'incitants à l'engagement dans une démarche écologique.

1) L'intérêt économique

L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) s'est penchée sur le coût des déchets au travers du processus de production. Elle a menée une étude auprès de 10 entreprises visant à calculer le coût complet de leurs déchets.

Il en est ressorti que « 9 entreprises sur 10 ignorent le coût complet de leurs déchets. La facture de gestion de déchets représente moins de 7% du coût complet des déchets d'une entreprise. » (ADEME, 2013).

Figure 7 : Le cout des déchets



Source : ADEME, 2013.

La représentation en iceberg illustre l'importance du cout de la gestion des déchets en amont de l'étape finale d'évacuation des déchets.

Ainsi, les couts de gestion interne est composé des charges de manutention et de stockage des déchets de l'entreprise (ADEME, 2013) tandis que les couts de productions représentent l'ensemble des étapes de transformation de la matière dont proviennent les déchets (achat des matières, énergie, main d'œuvre,...) (ADEME, 2013).

L'étude a permis de conscientiser les organisations quant aux étapes créatrices de cout dans leur processus de production. Elles dressent notamment ce constat : « le cout

principal des déchets se situe avant la benne : c'est le cout de production des déchets. » (ADEME, 2013). La société Bel'm, partie prenante du projet, a ainsi réalisée 128 000€ d'économies annuelles en réduisant se production de déchets de 40 tonnes.

Bien avant leur extraction, c'est tout au long de la production que l'entreprise doit se montrer attentive face à la perte de ses matières premières : l'utilisation de technologies plus respectueuses des ressources peut potentiellement permettre de limiter le cout global des opérations.

Au-delà des couts qu'il peut induire, l'environnement doit être perçu par les acteurs du monde du travail comme une source d'avantage concurrentiel.

Le développement durable peut également créer de nouvelles recettes. La valorisation des déchets s'avère être une bonne alternative à leur simple évacuation. Des entreprises sont aujourd'hui spécialisées dans la récupération des déchets, rachetés à leur propriétaire aux cours du marché (Flam, 2010).

Les innovations apportées par le développement durable offrent des alternatives génératrices d'économies.

2) L'intérêt écologique

Avant l'aspect économique, une démarche respectueuse de l'environnement (telle que la réduction des déchets) génère avant tout un impact positif évident sur l'écologie générale.

L'entreprises et ses travailleurs sont des acteurs responsables qui doivent impérativement respecter l'environnement au delà de la réglementation qui leur est imposée.

3) L'intérêt humain

Un plan d'action écologique introduit au sein de l'organisation va permettre de fédérer les équipes autour d'un projet commun (ADEME, 2013). Les influences sur les salariés sont multiples :

- Une démarche écologique est généralement perçue positivement par les salariés de l'entreprise. Cette mouvance renforce la cohésion et l'image interne de

l'organisation (ADEME, 2013). Bourg et al. (2006, p.91) notent également une « réactivité augmentée du fait d'une mobilisation du personnel ».

- Les mesures environnementales telles que la réduction d'utilisation de produits dangereux ou l'optimisation du stockage de déchets sont autant de mesures qui vont améliorer les conditions de travail des salariés, notamment en terme de propreté et de sécurité (ADEME, 2013).
- La tendance à l'éco-conception : celle-ci se rapporte à des biens/produits conçus de façon à minimiser leur impact environnemental tout au long de leur cycle de vie, et ce en conservant leur performances (Bourg, 2015). Cette tendance à favoriser les produits durables se répand à travers les ménages d'aujourd'hui, poussant le travailleur à poursuivre son effort environnemental sur son lieu de travail. Cette démarche assure la cohérence avec les objectifs demandés aux employés (ADEME, 2013).

Une étude menée conjointement par l'ADEME et Terra 21 a interrogé 1700 salariés sur le thème du développement durable. Un test de réceptivité entre 8 initiatives écologiques a entre autres été mené. Pour 94% des répondants, la diminution, triage et recyclage des déchets sont le projet suscitant le plus d'intérêt. En deuxième place se trouve la réduction des consommations énergétiques. Ces deux initiatives apparaissent également en première et deuxième place des actes prioritaires à poser (ADEME, 2010).

En outre, 86,44% des répondants se sont dit prêts à s'impliquer activement dans une démarche de développement durable au sein de l'entreprise (ADEME, 2010).

Ces chiffres ne font que démontrer le réel intérêt partagé par la majorité des salariés envers une démarche écologique sur leur lieu de travail.

4) L'intérêt de l'image

En affichant son respect pour l'environnement, l'entreprise se met en phase avec les attentes de la société dans laquelle elle évolue. Les pratiques de management environnemental et le principe d'éco-conception représentent deux opportunités de différenciation au sein d'une société toujours plus concurrentielle.

ADEME (2013) considère 3 bénéfices majeurs à toute activité pratiquant une démarche verte :

- Patrimoine : hausse de la valeur de l'entreprise en terme de réputation et de résultat.
- Client : adaptation aux nouvelles attentes, en proposant des produits innovants et plus qualitatifs.
- Valeur éthique : intégration des notions de responsabilité sociétale.

Afin de véhiculer une image verte, une communication efficace est nécessaire. La communication environnementale s'attache à l'ensemble des messages provenant d'une entité publique ou privée traitant du thème de l'environnement (Bourg et al., 2015). Ce type de communication a fait ses preuves : « elle enrichit la réputation globale, elle humanise le discours de l'entreprise qu'elle rend aussi plus proche, elle renforce l'attractivité des produits sous certaines conditions de respect de la qualité, et d'un prix qui resterait comparable » (Bourg et al., 2015, p. 179).

Principalement volontaire, elle peut aussi s'avérer être une obligation. Depuis 1997, la réglementation nationale Belge incite les entreprises cotées en bourse à publier leurs impacts environnementaux (Flam, 2010).

2.2.7. Les freins

Les arguments présentés précédemment sont pour la plupart fédérateurs et se justifient notamment par l'ampleur des défis environnementaux que nous rencontrons et sommes amenés à rencontrer. Il faut cependant garder les pieds sur terre : les démarches écologiques n'en sont qu'à leurs balbutiements, certaines pratiques sèment le doute dû à un manque de références solide leur conférant une légitimité incontestable. L'observateur lambda pourra ainsi aisément se perdre face à la multiplication de certificats, chartes et autres brevets environnementaux.

Les incertitudes peuvent émaner de différents acteurs au sein de l'entreprise.

Le tableau suivant considère les réactions possibles des collaborateurs.

Tableau 2 : Visualiser et anticiper les réactions des collaborateurs

	Collaborateur moyennement performant	Collaborateur très performant
Comprend le sens de la démarche, voire en a besoin	Dilemme	Excellent, à motiver
N'adhère pas à la démarche, voire la refuse	Ne pas le retenir	Dilemme

Source : Bourg et al., 2006, p.95

Les dilemmes sont les cas les plus délicats, pouvant aller jusqu'à l'échec du cheminement écologique. Les collaborateurs émérites s'opposant à la démarche représentent autant d'adversaires redoutables. Le seul allié s'avère alors être le collaborateur très performant, sur lequel le catalyseur du processus pourra s'appuyer (Boug et al., 2006). Les autres profils vont devoir faire l'objet d'un travail de persuasion afin de les convaincre du bien-fondé de la considération écologique, en employant par exemple les incitants décrits au point 2.2.6.

Des facteurs externes peuvent également conduire les parties prenantes dans une situation de doute quant à la nécessité de s'intéresser au développement durable.

Premièrement, certains courant de pensées considèrent le monde du travail comme uniquement centré sur la recherche de profit et dès lors incapable de prendre en compte la question écologique. L'intérêt de l'actionnariat prime, et les coûts afférent au développement durable sont susceptibles d'impacter la compétitive de la firme (Bourg et al., 2006).

Deuxièmement, des chercheurs tels que Daly et Pearce (cités par Boug et al., 2006, p.186) soulignent l'intérêt limité des grandes entreprises à agir écologiquement, le système économique et financier étant inadapté à leurs activités. Il sera ainsi toujours plus intéressant d'exploiter les ressources à outrance pour en retirer un bénéfice individuel, les conséquences étant réparties entre de nombreux acteurs (Bourg et al., 2006).

Ensuite, certaines grandes entreprises préfèrent favoriser leur intérêt financier face à leur réputation, véhiculant une image de réfractaire écologique. La firme pétrolière Chevron va dans ce sens et s'illustre régulièrement dans les médias : la direction

mobilise ses parties prenantes afin de refuser l'intégration de toute politique environnementale (AFP, 2016).

Enfin, la pression sociétale conduit à la multiplication de certificats, chartes et autres brevets environnementaux. Les acteurs peuvent dès lors se retrouver perdus dans cette course à la reconnaissance environnementale sans référentiel de comparaison. Certains indicateurs (tel le GRI) offrent une proposition réelle de référentiel commun. Néanmoins, le problème de la transparence n'est pas résolu : les outils souffrent d'un manque de contrôle externe qui pourrait leur assurer une légitimité incontestable.

2.2.8. Les facteurs de réussite

A la suite de son apprentissage au sein de l'entreprise, le développement durable va intégrer la culture de l'entreprise, faire partie de ses valeurs. Pour une acceptation de chacun, la démarche devra avant tout être collective. Lorino (cité par November, 1996, p.63) souligne la prédominance du collectif sur l'individuel : « Plus l'apprentissage est collectif, plus il est efficace, puisque l'accumulation de connaissances est large ».

L'entreprise est un système ouvert, où chaque individu apporte sa contribution à la réussite de l'activité. La mise en place du développement durable devra suivre une optique de partage de connaissances pour une adhésion commune.

Le groupe de travail est l'agent principal du changement environnemental (November, 1996). De par sa composition multidisciplinaire, il va apporter de la légitimité au processus. Son intervention va permettre une diffusion et une application des nouvelles dispositions environnementales respectées par l'ensemble des intervenants. Le groupe de travail devra également s'assurer que la culture de l'entreprise intègre les nouvelles pratiques afin d'éviter toute résistance au changement (November, 1996).

Afin de sensibiliser et d'intégrer les parties prenantes de l'entreprise à sa stratégie environnementale, une bonne communication est primordiale. Catellani (2011) a analysé les périodiques internes de plusieurs grandes entreprises Belges afin de déceler les secrets d'une communication environnementale interne mobilisatrice. L'auteur identifie 4 positions possibles du récit environnemental :

- Utopique-existentielle : La considération écologique incarne des valeurs positives qui vont être mises en avant à travers le récit. « Notre corpus semble indiquer une émergence, même si assez limitée, de cette forme quand les journaux internes présentent le bien-être personnel, psychophysique, des salariés, qui s'accomplit grâce aux pratiques écologiques (comme faire du vélo) » (Catellani, p. 186).
- Ludique : L'humour est employé pour transmettre le message.
- Rationnelle/pratique : La communication est principalement orientée sur les pratiques et comportement à adopter afin de respecter les valeurs environnementales.
- Par « constellation » et combinaison : Les préoccupations économiques et environnementales sont conjuguées, ce qui est profitable pour l'économie l'est également pour l'aspect écologique, et inversement. D'autres valeurs telles que le bien être ou le confort sont également combinées à la communication verte, dans le but de rassembler une audience large autour de la cause.

La finalité de ces 4 approches est d'assurer un reporting efficace auprès des parties prenantes. Il convient également d'adopter une attitude proactive en s'intéressant au feedback donné par les acteurs. Cette information est bénéfique pour tous : le responsable environnemental pourra bénéficier d'un angle de vision neuf, les parties prenantes pourront elles s'assurer de la bonne compréhension des décisions prises (Igalens et al., 2009). Favoriser un dialogue fréquent assure en outre une implication certaine des parties prenantes au projet écologique.

3. Etude qualitative

3.1. Objectifs de l'étude qualitative

L'objectif de notre étude qualitative vise à tester les points théoriques développés au sein des deux premiers chapitres. Cette étude permettra de confronter les concepts à la réalité du terrain, pour finalement répondre à la problématique et aux hypothèses développées au travers de l'introduction.

3.2. Méthode qualitative utilisée

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour un type de récolte de données : l'entretien individuel semi-directif.

D. Ruquoy (1995) considère la position contradictoire de ce type d'entretien. Il est non-directif dans le sens où il permet à l'interlocuteur de développer sa position personnelle vis-à-vis du thème. Il est également partiellement directif car c'est l'interviewer qui va définir l'objet d'étude, et donc le cadre de l'entretien.

Douze entretiens individuels ont réunis un animateur et un répondant dans des lieux familiers aux répondants, facilitant l'ouverture de la discussion et permettant un échange constructif.

Nous avons structuré notre guide d'entretien en plusieurs étapes. Premièrement, une phase d'introduction comporte le déroulement général de l'exposé. S'en suit une phase d'échauffement visant à mettre nos répondants dans une situation confortable via quelques questions d'ouverture. Afin d'entrer dans le vif du sujet, nous aborderons une technique projective accompagnée de quelques questions. Pour déterminer l'intérêt qu'ont nos participants vis-à-vis de l'écologie, nous dégagerons 3 thèmes : les facteurs psychologiques, les facteurs sociaux et les facteurs stimulants. La discussion se termine par un récapitulatif des principaux éléments avancés ainsi qu'une approche prospective de l'écologie au sein du monde du travail.

Cette récolte de données primaires nous permettra de confronter les données secondaires exposées au point précédent à la réalité du terrain.

3.3. Echantillon et recrutement

La représentativité théorique est un des critères fondamentaux d'un bon échantillon. Celle-ci appelle à « trouver des exemples d'un construit théorique et ainsi à élaborer ce construit et à l'examiner. » (Huberman et Miles, 1994, p.60). Nous avons dès lors sélectionné 12 acteurs représentatifs des parties prenantes organisationnelles énoncées au point 1.1.1.

Notre échantillon se distingue en outre par sa *variation maximale*. Proposé par Guba et Lincoln (*cités par Huberman et Miles, 1994, p.61*), ce terme renvoi à la recherche de répondants aux profils diversifiés, permettant autant d'infirmer que de confirmer la thèse. Ainsi, nous nous sommes efforcés de rencontrer des professionnels issus de secteurs diversifiés, tout en respectant le cadre d'étude impliquant les acteurs repris sous le point 1.1.1.

3.4. Construction du guide d'entretien

Notre guide d'entretien prend cette forme:

Introduction

- Remerciements et bienvenue,
- expliquer la nature de l'entretien,
- introduction du thème,
- confidentialité,
- pas de mauvaises réponses.

Bonjour, tout d'abord j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à cette étude qui porte sur l'intérêt des acteurs du monde du travail pour l'écologie. Il s'agira d'un entretien ouvert où il n'y a pas de mauvaises réponses, il est très important pour nous d'entendre votre avis.

Cet entretien se fera en toute confidentialité et servira à tirer certaines informations pour pouvoir avancer dans le cadre de notre étude.

Pour éviter une prise de note continuelle qui pourrait nuire à la fluidité des échanges, nous aimerions enregistrer cette conversation si vous n'y voyez pas d'inconvénient.

Phase d'échauffement

- Présentation des personnes,
- mettre à l'aise.

Tout d'abord, pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Questions d'ouverture :

Quel poste occupez vous dans le monde du travail ?

Lorsqu'on vous parle d'écologie, quels sont les 5 premiers mots qui vous viennent à l'esprit ?

Phase de centrage du sujet

Nous entrons maintenant dans le vif du sujet, à savoir votre intérêt pour l'écologie.

1. *Quelle place occupe l'écologie dans votre vie au quotidien ?*
2. *Quelle importance accordez vous à l'écologie dans votre vie au travail ?*

Relance : Comment l'écologie est elle considérée au sein de votre entreprise ?

Phase d'approfondissement

Nous allons vous inviter à répondre à nos questions reprises sous différents thèmes, à savoir les facteurs personnels, les facteurs normatifs et les facteurs stimulants. Il est important que vous puissiez donner un avis complet sur la problématique abordée, n'hésitez donc pas à prendre la parole.

Thème 1 : Les facteurs personnels

1. *Dans quelle mesure vous sentez vous concerné(e) par les questions écologiques ?*
2. *Votre rapport à l'écologie a t il évolué au cour de votre carrière ?*

Thème 2 : Les facteurs normatifs

1. *Qu'évoque pour vous la notion de législation environnementale ?*
2. *Quelle politique votre entreprise adopte t elle face a la réglementation environnementale ?*
3. *Votre entreprise a t elle mise en place un règlement écologique interne ? Si oui, commentez votre implication au sein de celui-ci.*
4. *Quelles conditions les normes doivent elles respecter afin d'être effectivement appliquées par les acteurs du monde du travail ?*
5. *La réglementation en vigueur respecte-t-elle ces conditions ?*
6. *Quels types d'instruments doivent ils être employés par les autorités afin de favoriser le respect de la réglementation environnementale selon vous ?*

Thème 3 : Facteurs stimulants

1. *Quels incitants encourageraient les acteurs du monde du travail à s'intéresser à l'écologie ?*

Relance : _Quelles motivations écologiques plébisciteriez vous ?

_Quelles motivations financières/économiques plébisciteriez vous ?

_Quelles motivations relatives à la vie sur le lieu de travail/le vivre ensemble plébisciteriez vous ?

_Quelles motivations relatives à l'image/la réputation plébisciteriez vous ?

2. *Quel(s) facteur(s) sont ils déterminant dans la réussite d'une démarche écologique au sein de l'organisation ?*
3. *Quels freins à l'intérêt écologique pourriez vous identifier au sein du monde du travail ?*

Clôture de la discussion

- Récapitulation des idées émises par le répondant et possibilité de revenir sur ses différents avis, avez vous quelque chose à rajouter ?

- Remerciements.

Notre entretien touche à sa fin. Quels ont été pour vous les points les plus importants que nous ayons abordés aujourd'hui ? Avez-vous envie de revenir sur un point précis ou avez-vous envie de revenir sur un avis ou bien de le nuancer ?

Est-ce que cet entretien a-t-il répondu à vos attentes ? Auriez-vous des critiques à émettre quant aux techniques utilisées lors de celui-ci ?

De tout cœur nous vous remercions pour votre collaboration et pour le temps que vous nous avez accordé.

3.5. Construction de la matrice

Afin de pouvoir analyser les données récoltées, il est nécessaire de construire un cadre permettant de classer les données sous un format de présentation. Pour Huberman et Miles (1994, p.29), «un format de présentation signifie un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions et passer à l'action».

Nous avons construit une matrice divisée en catégories d'analyse, déterminée selon les objectifs d'étude (Huberman et Miles, 1994). Celle-ci est destinée à recueillir les données issues du codage expliqué au point suivant.

La matrice permettra en outre de réaliser les analyses verticales et horizontales abordées au point 3.8.

Vous pourrez retrouver la matrice sous l'annexe XXI.

3.6. Condensation des données et unité d'analyse

Dans le cadre de cette étude, nous avons réalisé douze entretiens individuels auprès d'un public hétérogène quant à sa tranche d'âge, son niveau d'éducation et sa provenance. Par conséquent, la similitude entre les réponses données est faible.

Les données récoltées et retranscrites⁸ doivent ensuite être condensées. Huberman et Miles (1994, p.29) définissent la condensation des données comme « renvoyant à l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain. »

Notre codage des données peut être qualifié de fermé, car notre grille d'analyse est déterminée avant la transcription des données, et les éléments ainsi récoltés servent à confirmer/infirmar les théories définies antérieurement (Andreani et Conchon, 2005).

Enfin, l'unité d'analyse envisage le séquençage du texte, et la répartition des éléments au sein des catégories d'analyse (Andreani et Conchon, 2005). S'agissant d'entretiens ouverts, nous avons opté pour l'unité d'analyse sémantique. De cette façon, l'enquêteur peut se focaliser sur les passages significatifs pour l'objet de l'étude et en extraire les « idées clés » (Andreani et Conchon, 2005).

⁸ Vous pouvez retrouver les retranscriptions des entretiens au sein des annexes IX à XX.

3.7. Validité et fiabilité

3.7.1. Validité

Wacheux (*cité par Ayerbe & Missonier, 2007, p.39*) définit la validité comme étant « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lesquels ils ont été créés ». La validité se décline sous deux dimensions : interne et externe.

La validité interne suppose « d'une part des résultats justes, authentiques et plausibles par rapport au terrain d'étude, et d'autre part des résultats liés à une théorie antérieure ou émergente » (Ayerbe et al., 2007, p.40). L'ensemble de notre étude qualitative se base sur les éléments théoriques développés au sein du deuxième chapitre, ce qui nous conforte dans la validité interne de notre étude. L'ensemble du questionnaire est ainsi issu de fondements théoriques. Les intervenants quant à eux ont pu développer librement leur argumentation dans une ambiance détendue et un environnement approprié. Ils ont également été invités à marquer leur accord vis-à-vis de leur position et ont eu l'opportunité de revoir leur jugement en fin d'interview. Enfin, les données récoltées seront triangulées avec les données issues de la littérature au point 3.8.3.

La validité externe s'intéresse à la généralisation des observations issues des entretiens, en se focalisant notamment sur la représentativité de l'échantillon (Ayerbe et al., 2007). Ce dernier est présenté au sein du point 3.3.

3.7.2. Fiabilité

La fiabilité pousse à s'interroger sur la qualité des données recueillies (Maroy, 1995). Cette exigence s'impose à l'enquêteur tout au long de sa recherche, et est interprétée de différentes facons au sein de la littérature. Maroy (1995, p. 106) recommande « d'évaluer les effets du chercheur sur son terrain et les effets du terrain sur le chercheur ». La triangulation des données et l'emploi d'entretiens semi-directifs favorisant l'ouverture de l'interviewé sont des outils notamment plébiscités par l'auteur et employés dans la présente recherche afin d'en assurer la fiabilité.

3.8. Analyse : synthèse des résultats

L'analyse des données récoltées va se dérouler en trois temps.

Tout d'abord, l'analyse verticale va « rapprocher les analyses issues de l'application de différentes catégories de la grille d'analyse à la même unité d'analyse » (Maroy, 1995, p.101). Nous procèderons donc à la réduction de l'intervention de chaque répondant de façon indépendante, sur base de notre matrice⁹.

Ensuite, l'analyse horizontale consistera en un rapprochement des différentes interventions issues de l'analyse verticale (Maroy, 1995).

Enfin, la triangulation va permettre la comparaison des éléments théoriques développés aux deux premiers chapitres avec les données récoltées lors de notre étude. La triangulation étant « un modus operandi pour obtenir une confirmation d'une donnée en multipliant les sources et les méthodes de collecte » (Maroy, 1995, p.107).

3.8.1. Analyse verticale

a) Répondant 1 (Comptable)

Ce répondant se montre intéressé par l'écologie dans son quotidien mais se trouve confronté à une absence totale de prise en compte de cette notion sur son lieu de travail : pas de règlement interne, aucune politique écologique. Il estime que les normes devraient être obligatoires, transparentes et sanctionnées. La taxation devrait être employée à des fins de financement d'initiatives. Quant aux incitants, ceux-ci devraient être avant tout financiers, l'écologie pure n'ayant pas assez d'impact. La réussite d'une démarche passe par l'engouement du personnel et la direction. Le cout de l'écologie peut représenter un frein.

b) Répondant 2 (Infirmière)

Ce deuxième répondant se considère comme un petit maillon de la chaîne de la sauvegarde de l'environnement, mais essaye de s'impliquer. Règlement interne et politique environnementale inexistante, pallie au manquement en appliquant des petits gestes personnels au sein de l'entreprise. Souligne l'importance d'une bonne communication et de la « simplicité » d'application des normes. Elle plébiscite les actions

⁹ Vous pourrez retrouver la matrice des interventions à l'annexe XXI.

positives plutôt que la sanction. L'écologie peut s'avérer vecteur de bien être sur le lieu de travail, l'entreprise peut également bénéficier d'une bonne réputation. L'implication du personnel et la communication des résultats sont déterminants au sein d'une démarche écologique, le coût et le temps nécessaire à l'intérêt écologique peuvent représenter un frein.

c) Répondant 3 (Gestionnaire d'entreprise)

Ce candidat ne s'intéresse pas outre mesure à l'écologie. Constate une évolution de l'intérêt, aujourd'hui met en avant le côté biologique sur ses produits. Se contente de respecter la norme sans aller au delà. Ne voit pas l'intérêt d'instaurer un règlement interne au sein de son entreprise. Favorise le contrôle, taxes en dernier recours pour le respect de la réglementation. Les incitants financiers sont primordiaux, l'image (certification) et le côté fédérateur d'une démarche écologique viennent en seconde place, tandis que l'incitant écologique « pur » vient en dernière position. La crédibilité et la communication sont indispensables pour la réussite d'une démarche écologique. Les freins disparaissent.

d) Répondant 4 (Chef de cabinet)

Cet intervenant ne se dit pas « écolo fervent » mais veille à son impact environnemental. L'écologie est au cœur de ses compétences. Il ne croit plus aux petits gestes quotidiens, mais plutôt aux questions globales. Quant à la législation, elle est selon lui davantage considérée comme une contrainte qu'un incitant. Pas de règlement ni de politique au sein de son cabinet. Le respect des normes passe par les incitants, les sanctions, l'encadrement et la formation. Il reproche à la législation un manque d'adaptabilité. Selon lui, il faudrait conditionner les aides par un respect des conditions. Il y a une nécessité de contrôle. Afin d'inciter les acteurs à l'intérêt écologique, il est nécessaire d'informer dès le plus jeune âge pour changer les mentalités. Les entreprises quant à elles peuvent être encouragées via la défiscalisation des investissements verts. L'image doit elle être vérifiée par un organisme indépendant. La démarche écologique nécessite la conviction de la direction, un facteur participatif et y consacrer un budget. Le frein principal est la peur du changement, voir les choses évoluer trop vite.

e) Répondant 5 (Directeur Financier SA)

Ce répondant se dit « porté vers la chose ». Il doit prendre en compte les risques encourus par l'entreprise, l'écologie en fait partie. Aujourd'hui la pression extérieure a augmenté, auparavant absence d'écologie. L'entreprise est obligée de se conformer à la législation. Pas de règlement interne, pourrait être une source de motivation pour les employés. L'entreprise se contente d'appliquer la norme, la réglementation est suffisamment stricte pour eux. En terme de motivation, l'entreprise encourage ses employés via la CCT90 et développe un département écologie. En ignorant la tendance écologique, elle pourrait perdre des éléments intéressés. Elle y voit aussi un intérêt financier en valorisant ses déchets. Les freins à l'intérêt écologique sont pour lui le côté restrictif législatif lourd réduisant leur compétitivité et les coûts occasionnés. L'entreprise doit selon lui passer à un mode « plus positif » vis à vis de l'écologie.

f) Répondant 6 (Manager équipe production GSK)

Ce candidat a vu sa conception de l'écologie se désillusionner et se concrétiser au cours de sa carrière et de ses études de bio-ingénieur. Son poste consiste à limiter l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement. La législation représente une liste concrète d'action à mener afin de réduire l'impact écologique, l'entreprise s'y plie à la lettre. La législation est analysée au sein du département EHS puis percole. GSK a ses propres procédures environnementales au sein de laquelle elle est personnellement impliquée. Nécessité d'une procédure afin que les normes soient appliquées par tous. Il faut favoriser l'éducation, la prévention et l'information pour un respect de la norme. Les travailleurs doivent être sensibilisés via des exemples simples plutôt que des notions globales, des motivations financières n'apporteraient pas grand chose, l'éducation est primordiale. La réussite de la démarche passe par des actions réalisables, progressives, proposant des alternatives. La taille de l'entreprise et la déresponsabilisation sont des freins.

g) Répondant 7 (Sourcing administrative/sustainable purchases)

Ce répondant effectue des petits gestes au quotidien, mais est surtout concerné par l'écologie via son poste (responsable certificats REACH/REHS). L'entreprise essaye d'aller au delà du simple respect des normes (REACH et REHS notamment). Etant orientée santé, il est positif pour eux d'être green et écolo. Ils ne possèdent pas de

règlement interne spécifique, mais sont sensibilisés par des campagnes d'affichage. Règlement interne nécessite de l'implication de la direction pour application dans les échelons inférieurs. Quant à la législation, on va vers d'avantage de contrôle du respect environnemental. Pour une application effective, il faut rendre la norme obligatoire. Les motivations principales quant à elles doivent être financières, les citoyens y sont sensibles. Le personnel est également réceptif à la sensibilisation de la direction. L'intervention d'une firme extérieure permet également la sensibilisation et la réussite d'une démarche écologique. Le changement culturel, le coût et les préjugés représentent les freins principaux.

h) Répondant 8 (Professeur en droit de l'environnement/avocat)

L'écologie et sa protection oriente toute l'activité professionnelle de ce répondant, il essaye de l'intégrer au maximum dans sa vie privée : il faut assurer la transition vers un monde durable. La législation nécessite l'implication de tous les acteurs concernés. L'université est soumise au respect de la réglementation. Elle n'a pas adopté de règlement interne mais a développé un plan de développement durable. Une norme appliquée nécessite une rédaction claire et lisible, sa publicité, et des sanctions sérieuses. Le contrôle est également indispensable. Certaines législations sont moins bien appliquées, l'autorité doit choisir entre l'approche réglementaire et volontaire. Aujourd'hui, on favorise l'incitation à la sanction. Pour inciter à l'intérêt écologique, la traduction des normes au sein de l'entreprise est fondamentale, il faut orienter le discours en fonction du destinataire. La valorisation de l'employé est importante. Les certifications EMAS et ISO contribuent à rendre une image positive. Le bien être fourni peut se convertir en une performance accrue du personnel. Une démarche écologique effective passe par la fixation d'une stratégie, l'implication des employés dans l'élaboration, et la définition des moyens à mettre en œuvre, EMAS et ISO peuvent contribuer à la réussite. Les freins doivent être transformés en investissement : le coût de la démarche entraîne des retombées positives !

i) Répondant 9 (Responsable environnement SA)

Ce répondant est également baigné dans l'écologie au travers de sa fonction de coordinateur environnement, notion qu'il applique un maximum dans sa vie quotidienne. Il s'est néanmoins heurté à la réalité du terrain à l'occasion de son entrée

en fonction. L'entreprise possède la triple certification QSE, et s'efforce de limiter son impact malgré un secteur d'activité difficile. Elle ne possède pas de règlement interne. Une norme nécessite avant tout d'être compréhensible par tout un chacun. Actuellement, les normes applicables ne respectent pas cette condition et nécessitent traduction. Le législateur doit favoriser le contrôle et les sanctions, le répondant souligne des contrôles suffisants dans son secteur d'activité. Afin d'inciter les acteurs, le répondant plébiscite l'information, la formation et les récompenses. Sur son lieu de travail, il voit de réels impacts grâce aux récompenses. La réussite d'une démarche écologique passe-elle par un esprit positif et l'encouragement plutôt que la sanction. La peur du changement (travailleur) et les coûts de la démarche (entreprise) restent les deux plus gros freins.

j) Répondant 10 (Avocat gestionnaire)

Ce candidat constate une réelle carence écologique dans son milieu professionnel, il y est pourtant attentif au quotidien. Il considère la législation environnementale comme inconnue du justiciable et méritant un ancrage plus profond au sein de l'éducation. Aucune réglementation ne frappe son activité (bureau d'avocats), soumis aux obligations communales. Pas de règlement interne mais ébauche de politique environnementale au travers de mesures de bon sens. Pour être appliquées, des normes doivent être consenties, il faut favoriser le consensus. La réglementation actuelle ne respecte pas cette condition. L'intérêt écologique des entreprises peut être favorisé au travers de déductions fiscales avec contrôle. L'image écologique qu'elles peuvent véhiculer doit être contrôlée. Les acteurs doivent être informés des actions écologiques citoyennes plutôt que des grands changements. La discussion interne est déterminante pour la mise en place d'une démarche. La mauvaise mobilisation générale et l'intérêt à sens unique sont deux freins à l'intérêt écologique.

k) Répondant 11 (Menuisier)

Cet acteur ne montre pas un intérêt particulier pour l'écologie, il se contente du strict minimum. Dans son travail, celui-ci annonce « faire son maximum », cependant les produits utilisés sont très peu écologiques. Son implication n'a pas évolué au cours de sa carrière. La réglementation qui lui est imposée lui interdit de brûler et l'oblige à trier. Il n'a connu aucun règlement interne au cours de sa carrière, ni de politique

environnementale particulière. Une norme doit selon lui être avant tout obligatoire pour « instaurer une routine ». Pour son entreprise, l'intérêt financier et l'image véhiculée peuvent être vecteurs d'intérêt écologique. L'intérêt écologique pur ne peut fonctionner au sein de son milieu. Le plus gros frein à l'intérêt écologique dans son milieu est, selon lui, l'absence d'une clientèle pour les produits nobles. La clientèle habituelle se focalisant sur le prix plutôt que la qualité.

1) Répondant 12 (Actionnaire minoritaire/Consultant)

Ce répondant montre un réel intérêt pour les questions écologiques. Il privilégie au maximum les transports en commun. Dans la vie au travail, il accomplit de petits gestes au quotidien. Son rapport à l'écologie a évolué, la situation se fait de plus en plus pressante. La législation concerne toutes les règles visant à limiter l'impact sur l'environnement. Son entreprise n'a pas de règlement interne, mais propose des initiatives telles que le « bike to work », et incite aux gestes quotidiens « qui coulent de source ». Pour être appliquées, les normes doivent être contraignantes, même si cela impacte leur compétitivité. La législation actuelle est trop souple et dénuée de sens (référence politique voitures de société). Les règles doivent être contraignantes mais également servir l'intérêt de tous et offrir une alternative. Les incitants à l'intérêt écologiques peuvent être financiers en proposant des déductions à l'achat et à l'utilisation de produits durables. Le message écologique doit lui se focaliser sur les générations futures. L'image peut être utile, lorsqu'elle encourage par des « awards » les initiatives vertes des entreprises par exemple. La démarche écologique ne doit pas être perçue comme une contrainte pour réussir. Elle doit également faire participer les employés, pourquoi pas en incluant le respect environnemental dans leur mission. La résistance au changement, la recherche de la facilité et le coût sont trois freins à l'intérêt écologique. Enfin, le répondant regrette le manque de pouvoir de l'actionnaire minoritaire sur la gestion de l'entreprise.

3.8.2. Analyse horizontale

Invités à présenter 5 termes définissant l'écologie, les participants se sont rejoints sur 3 thèmes principaux : l'avenir, le respect, et la notion de durabilité. La plupart des répondants se montrent également concernés par l'écologie dans leur vie quotidienne au travers de gestes simples, accomplis de façon récurrente. Seuls deux répondants semblent y accorder une importance moindre.

Au sein de la vie professionnelle, la majorité des répondants se dit impliqué et concerné, le degré d'efforts fourni dépendant de la proximité du poste occupé avec le respect écologique. Certains répondants éprouvent dès lors plus de difficultés à appliquer les gestes au quotidien sur le lieu de travail au vu de l'éloignement écologique de l'orientation la firme.

Enfin, l'ensemble des répondants constate une évolution positive dans leur rapport écologique au fil de leur carrière, essentiellement suite à la sensibilisation de plus en plus présente.

Le deuxième thème avait pour objet les facteurs normatifs. Les répondants ont défini la législation environnementale comme étant un ensemble d'obligations à respecter, en ont insisté sur son caractère « obligatoire ».

Les entreprises pour lesquelles les répondants travaillent adoptent des positions différentes en matière de politique environnementale. La grande majorité ne dispose pas de règlement écologique interne, se contentant de respecter la réglementation en vigueur. On dénote cependant la mise en place d'actions écologiquement positives au sein de certaines entreprises, l'ampleur des actions introduites semblant être positivement corrélée avec l'envergure de l'activité.

Les employés ne sont que très peu impliqués dans la mise en place de démarches écologiques, seul les postes directement concernés ont une influence sur celui-ci.

Pour qu'une norme soit effectivement appliquée par les acteurs du monde du travail, les répondants insistent sur la nécessité d'une bonne communication et d'une bonne publicité de celle-ci. Elle devra également être progressive, encadrée et sanctionnée. La réglementation actuelle ne remplit que peu ou partiellement les conditions énoncées, selon les répondants.

Pour favoriser le respect de la réglementation environnementale, les autorités doivent employer des instruments de contrôle, et appliquer des sanctions en cas de non respect de la réglementation en vigueur.

Le troisième thème s'articulait autour des facteurs stimulants. Les répondants favorisent la motivation financière comme incitant principal à l'intérêt écologique. La formation et l'éducation apparaissent être un autre facteur important dans certains secteurs. Enfin, le bien être au travail est également plébiscité par une majorité des acteurs.

La réussite d'une démarche écologique au sein d'une organisation passe en premier lieu par l'implication des employés : ceux ci doivent participer à l'élaboration de la démarche et faire partie intégrante de celle ci. Autre facteur déterminant : la conviction de la direction, qui doit se montrer engagée et doit partager sa vision au travers des échelons hiérarchiques. Enfin, la démarche se doit d'être structurée au travers d'une planification et d'objectifs.

Les freins à l'intérêt écologiques sont principalement les coûts qu'une orientation écologique induit pour l'entreprise, et la peur du changement en ce qui concerne le travailleur. La déresponsabilisation de certains acteurs du monde du travail peut également entraver la mobilisation des entreprises et des travailleurs.

En conclusion, les participants ont été invités à revenir sur les points marquants de l'entretien, ou sur un aspect qui a pu les interpeller. La majorité des répondants a notifié son étonnement quant à l'absence d'une réglementation interne au sein de leurs établissements respectifs. L'entretien a également permis à une partie des répondants de se conscientiser vis-à-vis de leur méconnaissance de la réglementation en vigueur.

3.8.3. Triangulation

Par la triangulation, nous allons rapprocher les éléments théoriques développés sous les deux premiers chapitres avec les données récoltées lors de notre étude qualitative.

La présente analyse vise principalement à mettre en lumière les écarts et similitudes observés entre les deux méthodes, les concepts théoriques étant déployés sous les points précédents.

Le guide d'entretien et la matrice qui en découle ayant été développés en parallèle avec les éléments théorique, nous évoluerons en accord avec le cheminement exposé sous la contextualisation.

Le premier point examinait la législation environnementale. Tout d'abord, on insistait sur les mesures de simplification concédées par le législateur afin de rendre la législation plus accessible. Un nombre limité de répondants était au fait de la législation environnementale en vigueur, les personnes concernées avaient plutôt insisté sur la nécessité d'une traduction de la réglementation au sein de l'entreprise.

Ensuite, une diminution du nombre d'infractions environnementales était constatée, due à 3 facteurs : les infractions à la réglementation environnementale sont moins poursuivies par les tribunaux, les autorités favorisent la sensibilisation à la répression et enfin les sanctions administratives sont davantage plébiscitées que les sanctions judiciaires. Ces 3 facteurs rejoignent en tout point les positions développées par nos répondants dont la profession est liée à la législation environnementale.

En outre, nous abordions les conditions nécessaires à une application effective des normes environnementales par les acteurs du monde du travail. Nos participants approuvent les conditions exposées, mais insistent également sur la nécessité d'une communication efficace et de la publicité des normes en vigueur.

Quatrièmement, la question de l'emploi d'instruments favorisant le respect de la réglementation s'était posée. Les auteurs privilégiaient une intervention étatique par les contrôles directs et des mesures conformes au marché. Les répondants avaient eux aussi plébiscités l'intervention du législateur par le contrôle, et insistés sur le nécessaire caractère obligatoire de la réglementation pour en assurer une application effective.

Enfin, les rapports de l'OCDE avaient constaté une amélioration dans les démarches d'intégration des parties prenantes à l'élaboration de la réglementation. Nos répondants ne partageaient pas cet enthousiasme. Considérant la contribution active des acteurs aux négociations comme déterminante, ils regrettaient un défaut participatif aussi bien pour les normes externes qu'internes à l'entreprise.

Le deuxième point s'attachait à la relation entre l'écologie et les acteurs du monde du travail. Cette relation débute nécessairement par un déclencheur. L'évolution de la

considération écologique des répondants se conformait au facteur indirect identifié par les auteurs, à savoir l'émergence de la conscience écologique au sein de notre société.

La conscience écologique doit ensuite intégrer le monde du travail. La mobilisation interne nécessaire à la réussite d'une démarche écologique était défendue tant par les théoriciens que par nos répondants. De même, le lancement de l'orientation écologique d'une organisation doit venir de la direction selon les auteurs, nécessité partagée par nos répondants.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux incitants. Conformément aux données théoriques, l'incitant économique représente la motivation principale pour les acteurs. Dans une moindre mesure, ils ont également identifiés les facteurs « écologie » et « image » comme potentiels incitants. Ils n'ont en revanche pour la plupart pas ou peu identifié le facteur « humain », pourtant considéré comme particulièrement porteur par la littérature.

A l'encontre des incitants, des freins peuvent se présenter. Ainsi, la passivité de certains acteurs (identifiée comme la peur du changement), le coût d'une démarche écologique ainsi que la déresponsabilisation de certaines parties prenantes ont été identifiés par les deux parties.

Enfin, les éléments déterminants de la réussite d'une démarche écologique au sein d'une entreprise tels qu'une démarche collective, une communication fréquente tout au long du processus et un reporting efficace sont encouragés tant par la littérature que par nos répondants.

Conclusion

L'écologie occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante au sein de notre quotidien. Pour certains, celle-ci se traduit par de petits gestes anodins. Pour d'autres, elle représente une préoccupation quotidienne et intègre un système de valeurs. Les entreprises ne font pas exception à la règle. Certaines se contentent de respecter la législation qui leur est imposée, d'autres assimilent l'écologie au cœur de la culture de l'entreprise. Les acteurs du monde du travail qui oeuvrent à l'intérieur des entreprises peuvent être conditionnés par l'orientation écologique de celles-ci. Ils peuvent également développer leur propre perception de la problématique. L'interrogation suivante nous a guidé au travers de ce mémoire : *Etant donné les connaissances précises que nous possédons quant à l'activité économique, comment se fait-il que les acteurs du monde du travail ne s'intéressent pas suffisamment à l'écologie ?*

Au sein du premier chapitre, nous détaillons les deux concepts principaux abordés lors de cette étude. Premièrement, les parties prenantes organisationnelles sur lesquelles nous nous focalisons y sont définies. Ensuite, nous définissons le concept d'écologie, et plus particulièrement son intégration au sein du monde du travail.

Le deuxième chapitre aborde la relation entre le monde du travail et l'écologie. Sous un premier point, on envisage la relation dans son état actuel. On s'intéresse aux spécificités de la législation belge, aux performances du pays, aux instruments utilisés, aux possibles améliorations à mettre en place, et à deux indices de mesure de la performance. Un deuxième point approche l'évolution de la relation entre les acteurs du monde du travail et l'écologie. On y développe la diffusion du développement durable à travers le monde du travail, on envisage les outils utiles à la stimulation de l'intérêt écologique et on identifie d'éventuels freins à ce même intérêt.

Le troisième chapitre apporte un éclairage pratique aux éléments théoriques des deux premiers chapitres. Douze répondants sont ainsi amenés à se positionner sur leur intérêt écologique. Les données récoltées sont analysées pour finalement être confrontées à la recherche théorique.

Les informations ainsi récoltées vont permettre d'apporter une réponse à nos deux hypothèses introduites au début de notre étude.

La première hypothèse énonce que « *les entreprises se limitent au respect de la norme et/ou la législation manque de clarté quant aux normes à respecter* ».

A la lumière de notre analyse, un diagnostic tout à fait positif ou négatif ne peut être posé. Intéressons nous premièrement au respect de la norme. Les répondants ne se sont pas montrés unanimes à ce sujet. Les entreprises adoptent chacune un positionnement propre face à la réglementation environnementale. Ainsi, certaines entreprises se limitent effectivement à la conformité réglementaire. D'autres en revanche décident de s'y intéresser plus en profondeur et mettent en place leur propre système de management environnemental. Des facteurs tels que la taille de l'organisation ou le coût de la démarche ont pu expliquer le choix opéré par les différentes entreprises.

La deuxième partie de l'hypothèse s'exprime en ces termes : « *la législation manque de clarté quant aux normes à respecter* ». Sur ce point, la littérature diverge avec les déclarations de nos répondants. Ainsi, les démarches de simplification de la norme en vigueur réalisées par le législateur n'ont que partiellement convaincu nos répondants. Ceux-ci plébiscitent une meilleure publicité et une étape de traduction de la norme au sein des entreprises afin qu'elle soit comprise et appliquée par l'ensemble des travailleurs.

Hypothèse 2 : *Les différents acteurs n'ont pas l'intérêt, ne perçoivent pas l'importance des questions écologiques même si cette perception peut varier en fonction des différents acteurs.*

Cette hypothèse peut être appréciée à la lumière des interventions collectées auprès de nos différents répondants, et de l'analyse verticale et horizontale qui en découle. Les répondants ont ainsi montré différents niveaux de perception et de conscientisation à la problématique écologique. Pour une partie des répondants, cette différence pouvait s'expliquer par l'orientation écologique de leur formation, de leur entreprise, ou de leur poste occupé au sein de l'entreprise. Une autre partie des répondants se montrait enclin à l'intérêt écologique, malgré un poste occupé en désaccord avec leur conception écologique. On ne peut dès lors conclure à une connexité évidente entre la position occupée et la considération écologique propre.

En terme de limites de notre étude, il serait intéressant de réitérer les interventions de répondants pour chaque partie prenante considérée. En effet, une multiplication des informations récoltée permettrait de confondre les positions individuelles exprimées et procéder à la généralisation des propos développés.

Afin de favoriser l'intérêt écologique des acteurs du monde du travail, nous recommandons la prise en considération et l'implication des acteurs du monde du travail dans le processus décisionnel. Les efforts consentis par le législateur doivent encore évoluer afin de capter l'attention du travailleur de tout horizon et susciter son intérêt.

En outre, l'éducation à l'écologie doit commencer au plus tôt. Les individus arrivent sur le monde du travail avec une personnalité propre, unique. Il est moins aisé de parvenir à la changer. De préférence, il faut donc inculquer les notions environnementales dès le plus jeune âge.

De plus, les entreprises doivent intégrer une politique environnementale interne. Celle-ci est un outil efficace à la mobilisation des individus. Afin de la mettre en œuvre, un plan d'action clair définissant les procédures et comportements à respecter doit être établi. Les acteurs pourront s'identifier aux mesures entreprises et intégrer celles-ci dans leur vie professionnelle. Ceci se traduira éventuellement par des conséquences écologiques positives sur leur vie privée également.

Enfin, les mécanismes de valorisation ne doivent pas être ignorés. Les comportements positifs, générateurs d'idées nouvelles ou porteuses, doivent être mis en avant afin de stimuler l'intérêt écologique général.

Bibliographie

Sources électroniques

ADEME, & Terra 21 (2010). *Salariés & Développement Durable : Quels freins ? Quels leviers ?* En ligne : [http://www.terra21.fr/IMG/pdf/2010 - Terra 21 - Etude salarie et DD - Dossier synthese BD.pdf](http://www.terra21.fr/IMG/pdf/2010_-_Terra_21_-_Etude_salarie_et_DD_-_Dossier_synthese_BD.pdf), consulté le 17 Mai 2016.

ADEME (2013). *Entreprises témoins : réduction et recyclage des déchets*. En ligne : http://multimedia.ademe.fr/catalogues/cout_complet_dechets/ADEME_Couts_complets_Fiche_chapeau.pdf, consulté le 17 Mai 2016.

ADEME (2014). *Pourquoi s'intéresser à mes déchets ?* En ligne : http://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/pourquoi-s-interesser-a-mes-dechets_v01.pdf, consulté le 28 février 2016.

AFP (2016). *ExxonMobil et Chevron ne font pas du climat une priorité*. En ligne : <https://www.letemps.ch/economie/2016/05/26/exxonmobil-chevron-ne-climat-une-priorite>, consulté le 19 Juin 2016.

Andreani, J-C., & Conchon, F. (2005). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing*. En ligne : http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2005/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf, consulté le 17 Juillet 2016.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie volume 10 (n°2)*, p. 37-62. En ligne : <http://leg.u-bourgogne.fr/rev/102062.pdf>, consulté le 02 Aout 2016.

Boeglin, N., & Veuillet, D. (2005). *Introduction à l'analyse du cycle de vie*. En ligne : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/noteACVexterne_ADEME_mai_2005.pdf, consulté le 20 Mai 2016.

Brodhag (2010). *La double dimension procédurale et substantive de l'ISO26000*. En ligne : <http://brodhag.org/spip.php?article158&lang=fr>, consulté le 17 Juin 2016.

Catellani, A. (2011). « La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui ». *Communication et organisation*. En ligne : <http://communicationorganisation.revues.org/985>, consulté le 09 mai 2016.

Bajenaru-Declerck, V. (2009). La diffusion du concept de développement durable. *Géoeconomie 2/2009 (n° 49)*, p. 77-94. En ligne : www.cairn.info/revue-geoeconomie-2009-2-page-77.html, consulté le 04 Avril 2016.

Brodhag, C., Gondran, N., & Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD21000. *Vertigo (Volume 5, numéro 2)*. En ligne : <https://vertigo.revues.org/3482#tocto3n1>, consulté le 10 Mai 2016.

Gabriel, P., & Gabriel, P. (2014). Diffusion du développement durable dans le monde des affaires. Un schéma conventionnel. *Revue française de gestion* 5/2004 (n° 152), p. 199-213. En ligne : <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-5-page-199.htm>, consulté le 10 Mai 2016.

Global Footprint Network (2016). *Lundi 08 Août, Jour du Dépassement Global*. En ligne : <http://www.overshootday.org/newsroom/press-release-french/>, consulté le 08 Août 2016.

Hsu, A. et al. (2016). *2016 Environmental Performance Index*. New Haven, CT : Yale University. En ligne www.epi.yale.edu, consulté le 09 Mai 2016.

Porot, V. (2004). L'environnement et l'entreprise. *Guide pratique pour les travailleurs (2^{ème} version)*, Bruxelles, RISE, 145 pages. En ligne : www.rise.be/files/library/Publications/Passer-a-l-action/...sur-les.../guide_2004.pdf, consulté le 12 Mai 2016.

Rdc Environnement (2008). *Etude préparatoire pour l'évaluation de l'empreinte écologique des activités localisées en Région de Bruxelles-Capitale*. En ligne : http://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/Etude_faisabilite_empreinte_activitesRBC_20081202_rptETannexes_fr.PDF?langtype=2060, consulté le 20 Mai 2016.

Reverdy, T. (2005). Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. *Sociologies pratiques* 1/2005 (n° 10), p. 97-119. En ligne : www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2005-1-page-97.html, consulté le 3 Avril 2016.

Ouvrages

- Bourg, D., Grandjean, A., & Libaert, T. (2006). *Environnement et entreprises. En finir avec les discours*. Paris : Pearson Education.
- Bourg, D., & Papaux, A. (2015). *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris : PUF.
- Crettaz, P., Jolliet, O., & Saadé, M. (2010). *Analyse du cycle de vie : Comprendre et réaliser un écobilan*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Dechamps, A. (2010). *Comment appréhender la performance environnementale des entreprises ?* Mémoire de licence en ingénieur de gestion non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain La Neuve.
- Flam, M. (2010). *L'économie verte. Collection Major*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Gallez, C., & Tyteca, D. (1998). *Une méthode d'évaluation de l'impact des instruments de politique environnementale sur le comportement et l'activité des entreprises : application à la région Wallonne*. Mons : Facultés universitaires catholiques de Mons.
- Haurie, A., November, A., Bürgenmeier, B., Lesourd, J.-B., & Thieblemont, R. (1996). *Gestion de l'environnement et entreprise. Collection Gérer l'environnement*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Huberman, M., & Miles, M. (1994). *Qualitative Data Analysis, An Expanded Sourcebook (2nd Edition)*. California : Sage Publications.
- Hofmann, E., Marius-Gnanou, K., & Najim, A. (2003). *Les entreprises face aux enjeux du développement durable : Eléments d'un débat*. Paris : Editions Karthala.
- Igalens, J., & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises – L'entreprise face à ses parties prenantes*. Paris : Editions Dunod, Collection Stratégies et Management.
- Leygonie, R. (1986). *L'entreprise et l'environnement : guide pratique*. Paris : Conseil National du Patronat Français.
- Maon, F. (2005). *Etude de l'impact des engagements de responsabilité sociétale de l'entreprise sur ses parties prenantes. Application au cas IKEA*. Mémoire de licence en ingénieur de gestion non publié, Université Catholique de Louvain, Louvain La Neuve.

- Maroy, C. (1995). L'analyse qualitative d'entretiens. In L., Alabrello et al. (Eds), *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* (pp. 83-110). Paris : Armand Colin.
- OCDE (2007). *Entreprises et environnement : incitations publiques et réponse des entreprises*. Paris : OECD Publishing.
- OCDE (2007). *Examens environnementaux de l'OCDE : Belgique 2007*. Paris : OECD Publishing.
- OCDE (2012). *Recommandation du Conseil concernant la politique et la gouvernance réglementaires*. Paris : OECD Publishing.
- OCDE (2015). *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*. Paris : OECD Publishing.
- Ruquoy, D. (1995). Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer, in L. Albarello et al. *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales* (pp. 59-82). Paris : Armand Colin.