

Jeanne Riot, *Construire l'innovation durable*, Paris : Presses des Mines, collection Économie et Gestion, 2014.

© Presses des MINES - TRANSVALOR,
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France

presses@mines-paristech.fr
www.pressedesmines.com

Image de couverture : eBoy.com

ISBN : 978-2-35671-129-8

Dépôt légal 2014

Achévé d'imprimer en 2014 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Construire l'innovation durable

Les instruments de la gestion environnementale



Collection Économie et Gestion
Dans la même collection

- Laurent Brami, Sébastien Damart, Mathieu Detchessahar, Michel Devigne, Johanna Habib, Frédéric Kletz, Cathy Krohmer, *L'absentéisme des personnels soignants à l'hôpital, Comprendre et agir.*
- Rebecca Pinheiro-Croisel, *Urbanisme durable.*
- Yves Barlette, Daniel Bonnet Daniel, Michel Plantié Michel, Pierre-Michel Riccio, *Impact des réseaux numériques dans les organisations.*
- Marine Agogué, *L'innovation orpheline.*
- Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *New Foundations of Management Research.*
- Marine Agogué, Frédéric Arnoux, Ingi Brown, Sophie Hooge, *Introduction à la conception innovante. Éléments théoriques et pratiques de la théorie C-K.*
- Albert David, Armand Hatchuel, Romain Laufer (coord.), *Les Nouvelles fondations des sciences de gestion.*
- Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *TIC et innovation organisationnelle.*
- Serge Agostinelli, Dominique Augey, Frédéric Laurie (Coord.), *Entre communautés et mobilité: un approche interdisciplinaire des médias.*
- Sophie Bretesché, Cathy Krohmer, *Fragiles compétences.*
- Julie Labatut, *Construire la biodiversité.*
- Armand Hatchuel, Olivier Favereau, Franck Aggeri (sous la direction de), *L'activité marchande sans le marché.*
- Pierre-Michel Riccio, Daniel Bonnet, *Management des technologies organisationnelles.*
- Daniel Fixari, Jean-Claude Moisdon, Frédérique Pallez, *L'évaluation des chercheurs en questions.*
- Grégory Rolina, *Sûreté nucléaire et facteurs humains.*
- Erik Hollnagel, François Pieri, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the third resilience engineering symposium.*
- Erik Hollnagel, Eric Rigaud (editors), *Proceedings of the second resilience engineering symposium.*
- Olivier Bomsel, Anne-Gaëlle Geffroy, Gilles Le Blanc, *Modem le maudit.*
- Claude Riveline, *Evaluation des coûts.*
- Olivier Bomsel, Gilles Le Blanc, *Dernier tango argentin.*
- François Huwart, Bertrand Collomb, *Les nouveaux circuits du commerce mondial.*
- Thierry Weil, *Invitation à la lecture de James March.*
- Economic and Industrial Reform in Lithuania, Latvia and Estonia, *New Neighbours in Eastern Europe.*

Construire l'innovation durable

Les instruments de la gestion environnementale

Jeanne Riot

Para o João, em memória

“What’s past is prologue”

William Shakespeare, *The Tempest*, Acte 2, Scène 1

Les instruments d'évaluation environnementale

Dès le début des années 1970, avec la prise de conscience de la pression exercée par l'Homme sur son environnement, s'est posée la question de l'évaluation de ses actions en termes d'impacts environnementaux. Rapidement, institutions publiques, entreprises, laboratoires de recherche et ONG ont proposé des outils et des méthodes pour modéliser et évaluer les interactions de la société industrielle avec son environnement.

Avec le développement du recours à l'évaluation et la recherche de la performance environnementale par un nombre d'acteurs de plus en plus important, on observe une prolifération des normes et l'apparition de nouveaux métiers. Par exemple, différents prescripteurs, dont des consultants, se chargent de la diffusion des évaluations environnementales, notamment auprès des entreprises. Ce foisonnement s'est accompagné de tentatives pour homogénéiser les pratiques et créer un langage similaire pour les praticiens.

L'ensemble des instruments d'évaluation, des systèmes de mesure, des communautés scientifiques et des réseaux d'experts qui travaillent sur ce thème constituent ce que nous appellerons les *dispositifs d'évaluation environnementale*. La genèse de ces dispositifs, leur géométrie variable, les expérimentations dont ils font l'objet et leurs effets sont largement méconnus car les recherches en gestion ont eu tendance à se focaliser sur l'étude d'instruments ou de situations de gestion élémentaires. L'évaluation de la performativité de ces dispositifs, c'est-à-dire de leur capacité à transformer effectivement les pratiques des entreprises, est également difficile à mener. Comme nous le verrons dans ce livre, la performativité de l'évaluation ne saurait être réduite à la diffusion des outils d'évaluation environnementale dans les entreprises. Ainsi, la diffusion importante d'outils tels que l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) ou le Bilan Carbone ne doit pas masquer un déficit d'appropriation de ces derniers dans les organisations. Pour comprendre les difficultés d'appropriation et d'apprentissage collectif auxquelles sont confrontés les entreprises et les experts qui y sont associés, il est nécessaire d'analyser en profondeur les dynamiques d'action collective des entreprises.

Dans la littérature spécialisée sur l'environnement, ce déficit d'appropriation est souvent attribué soit au manque de robustesse des modèles et des systèmes de mesure employés et qui justifie donc davantage de recherches scientifiques et des bases de données plus fiables, soit à une mauvaise ergonomie des outils employés ce qui implique alors d'améliorer l'interface avec les utilisateurs et leur intégration avec d'autres outils de gestion.

Ces perspectives ingénieriques et scientifiques nous semblent insuffisantes pour comprendre les difficultés d'apprentissages collectifs observables dans les entreprises. Dans ce livre, nous envisageons une autre perspective, plus gestionnaire, qui vise à comprendre comment les entreprises conçoivent et mettent en œuvre des évaluations environnementales en situation, en vue de conduire des actions collectives et d'organiser des processus d'apprentissages collectifs. Ce sont donc moins les propriétés intrinsèques des instruments qui nous intéressent que la manière dont ils sont mobilisés dans les entreprises afin de conduire une action organisée.

Cette introduction présente dans un premier temps le dispositif d'action environnementale. Nous caractérisons l'évaluation environnementale ainsi que les différents acteurs qui prennent part à la conception, diffusion ou mobilisation de ces instruments et formulent des attentes sur leur déploiement. Nous nous interrogeons notamment sur capacité de ces outils à guider les entreprises dans la construction de stratégies environnementales. À partir de cette analyse, nous montrons dans un deuxième temps que ni la littérature traitant des instruments d'évaluation, ni les discours produits par les entreprises ne donnent de clés pour analyser les limites de ce modèle d'action centré sur les instruments. Nous proposons ainsi un changement de focale pour étudier le dispositif en place et la manière dont les acteurs des entreprises s'emparent et font circuler des connaissances produites autour d'expériences instrumentées.

UN DISPOSITIF D'ACTION CENTRÉ SUR L'ÉVALUATION

La mesure pour agir ?

L'entreprise se dote de nouveaux discours sur les actions qui sont menées en faveur de l'environnement, dont l'honnêteté est parfois discutée : on parle alors de *Greenwashing* (Laufer, 2003). Cependant, si les discours et les actions des entreprises semblent parfois manquer d'éléments concrets (Libaert, 2006), c'est qu'apporter une réponse unique aux enjeux environnementaux est plus complexe qu'il ne le paraît à première vue. Les connaissances scientifiques dans ce domaine sont encore limitées et il est difficile d'évaluer avec précision l'évolution des substances nocives dans l'environnement.

L'évaluation environnementale est une expression générique qui fait référence à une démarche pour évaluer les effets d'une action sur son environnement. Elle émerge dans les années 1970 et se développe notamment dans le sillage de travaux du Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE), dont un des axes de travail est de développer des instruments environnementaux.

Afin d'agir sur les impacts environnementaux des entreprises, celles-ci ont de plus en plus recours à des outils d'évaluation environnementale normalisés. Parmi les outils les plus répandus au sein des entreprises, on retrouve en France l'Analyse de Cycle de Vie (ACV)¹ et les Bilans des Émissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES)² qui évaluent les différents impacts environnementaux engendrés par leur activité.

Pour les tenants de l'évaluation environnementale, le primat de la mesure est incontestable : celle-ci fait ressortir des points-clés sur lesquels il faut agir afin de diminuer une empreinte environnementale, d'évaluer les marges de progrès à venir, et de rendre des comptes auprès de différentes entités, que celles-ci soient situées au sein de l'entreprise ou non, qu'elles aient un rapport d'autorité ou non.

Au-delà de la mesure, les outils d'évaluation environnementale, sont censés servir à guider de manière « éclairée » les choix des décideurs pour la mise en place d'actions de réduction d'impacts environnementaux. Ils sont pour cette raison, souvent décrits comme des outils « d'aide à la décision ».

Cependant, ces outils reposent sur une idée reçue très simple diffusée par les pouvoirs publics : la mise en place d'une évaluation environnementale est une condition nécessaire pour enclencher des démarches environnementales comme l'écoconception d'un produit ou la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'une entreprise. Or, mener un diagnostic n'est pas suffisant pour engendrer une dynamique collective de réduction des impacts environnementaux.

Ce dernier point est pourtant rarement mis en évidence et discuté par les pouvoirs publics ou les acteurs privés, dont les efforts se concentrent sur l'amélioration et la diffusion des outils d'évaluation afin de permettre l'action, alors même que ceux-ci n'ont pas fait la preuve de leur performativité, c'est-à-dire de leur capacité à transformer effectivement les pratiques des entreprises. Voilà pourquoi nous souhaitons proposer un nouveau regard sur le dispositif d'action environnementale,

1 L'Analyse de Cycle de Vie est un outil pour évaluer différents impacts environnementaux d'un produit ou service sur la totalité de son cycle de vie (c'est-à-dire : l'extraction des matières premières, la fabrication, les transports, ainsi que la fin de vie).

2 Le Bilan d'émissions de Gaz à effet de serre est un outil qui part d'une volonté différente : celle de permettre aux entreprises d'avoir un aperçu global de leur « empreinte carbone » ou de la contribution au changement climatique évaluée en teqCO_2 . À ce titre, il permet pour une activité donnée d'évaluer les émissions annuelles de gaz à effet de serre (GES).

qui s'affranchirait du mythe selon lequel l'efficacité du dispositif résiderait dans le perfectionnement des outils pour s'intéresser aux conditions sous lesquelles les acteurs s'en emparent pour enclencher une dynamique d'action collective.

L'évaluation environnementale

Les politiques environnementales, qu'elles s'appliquent au niveau européen ou national, s'appuient souvent sur la diffusion d'outils d'évaluation environnementale. Par exemple, au niveau européen a été mise en place la Politique Intégrée des Produits ainsi que des labels énergétiques, qui s'appuient sur des Analyses de Cycle de Vie. Au niveau national, la France a rendu obligatoire la réalisation de Bilans d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES) pour certaines entreprises. Ces outils évaluent des impacts environnementaux pour un système donné : qu'il soit un produit ou un service d'une entreprise ou encore la totalité de son périmètre d'activité, ce qui permet ainsi aux managers des entreprises d'agir en diminuant ces différents impacts.

Les instruments s'inscrivent dans un contexte global de *managérialisation* de l'environnement, qui entraîne la création d'un marché au sein duquel les prescripteurs (Aggeri, 2010 ; Hatchuel, 1998) jouent un rôle très important. Parmi ces prescripteurs, les consultants en environnement sont impliqués notamment dans la diffusion des bonnes pratiques environnementales et d'accompagnement des entreprises pour engager des dynamiques d'action collective. Il s'agit par exemple de guider la mise en place de stratégies environnementales (achats responsables, écoconception des produits, valorisation des déchets, etc.). Dans le cadre de prestations de conseil, les consultants s'appuient sur différents outils promus par les institutions publiques et notamment des outils d'évaluation environnementale. Experts en évaluation environnementale, les consultants apportent aux entreprises des compétences précises dans ce domaine (connaissance des différentes méthodes, des normes, etc.), qu'elles n'auraient pas développées en interne. Ils sont ainsi les garants d'un « savoir-faire », codifié au niveau institutionnel, notamment par des normes et enrichi de nombreux travaux de recherche ; ainsi que d'une déontologie de la réalisation des évaluations. Ces deux aspects sont censés garantir une certaine homogénéité des pratiques en termes d'évaluation d'une entreprise à l'autre.

Les entreprises sont, de leur côté, sujettes à des pressions sociétales et souhaitent répondre à quatre enjeux différents qui sont l'éthique, la durabilité, l'adhésion et la réputation (Porter & Kramer, 2006). En effet, gouvernements, ONG et consommateurs, les enjoignent de plus en plus à réduire leurs impacts environnementaux et à davantage de transparence au cours de ces démarches. La diffusion des outils d'évaluation environnementale dans les entreprises s'est opérée par vagues successives : souvent externalisée, la réalisation d'évaluations environnementales est confiée aux consultants. Cependant, d'autres entreprises

ont pu faire le choix de l'internalisation des évaluations environnementales en créant par conséquent de nouvelles compétences. Les entreprises s'appuient sur des directives, orientations et lois de la part des agences publiques pour améliorer leur performance environnementale. Elles s'appuient sur les consultants pour la réalisation d'études d'impacts environnementaux à partir d'instruments d'évaluation environnementale et attendent des consultants qu'ils formulent des préconisations d'actions de gestion environnementale.

Les agences environnementales comme l'ADEME³ en France, ou le Programme des Nations unies pour l'Environnement (PNUE) au niveau international, ont joué un rôle-clé dans la promotion et la diffusion d'outils d'évaluation environnementale auprès des entreprises, des PME en particulier. Ce faisant, elles formulent des consignes d'usage autour des outils d'évaluation environnementale en direction des entreprises, les engageant à utiliser des outils pour mesurer des impacts environnementaux afin d'améliorer leur performance environnementale.

Notre recherche s'inscrit dans ce contexte dans lequel sont présents une multitude d'acteurs, qui formulent chacun des prescriptions réciproques les uns vis-à-vis des autres, ont des intérêts hétérogènes, et promeuvent ou utilisent des instruments qui encapsulent des doctrines d'usage. L'ADEME est, par exemple, l'une de ces institutions publiques qui proposent conseil, expertise et aide à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'environnement, énergie et développement durable auprès des entités privées et publiques ainsi que du grand public.

Pour récapituler, l'action environnementale met en scène trois grands types d'acteurs : des institutions publiques, les prescripteurs et les entreprises. Ces acteurs formulent de fortes attentes à propos des instruments d'évaluation environnementale. Cependant, à l'heure actuelle, la mise en œuvre de ces instruments ne répond pas à l'objectif principal fixé par les acteurs : à savoir, améliorer la performance environnementale de l'entreprise. Le système d'évaluation environnementale montre ainsi des défaillances sur lesquelles nous souhaitons revenir dans cet ouvrage.

³ ADEME est l'acronyme d'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie. Créée en 1991, c'est un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du Ministère de l'Écologie, du développement durable et de l'Énergie et du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. L'ADEME est chargée de la diffusion des instruments de l'action publique et de garantir un rôle d'expertise auprès des entreprises et du grand public.

LES LIMITES DES DISPOSITIFS D'ACTION ENVIRONNEMENTALE

Les limites des études sur les outils d'évaluation environnementale

Les instruments d'évaluation environnementale reposent sur les calculs élaborés car ils s'attachent à décrire et rendre mesurables les interactions entre l'entreprise et son environnement. Cela entraîne pour les entreprises une grande variété d'outils mobilisables dans le domaine de l'évaluation environnementale. Au niveau scientifique, cette variété se traduit par un éclatement important des disciplines et recherches étudiant ces outils. Les outils d'évaluation environnementale se retrouvent ainsi à la croisée de différentes disciplines, qui sont la Comptabilité et les Sciences de l'ingénieur.

Au niveau de la recherche, à cause sans doute de la grande disparité de ces outils, il nous semble que les études analysées sont à propos des outils d'évaluation environnementale, essentiellement :

- Descriptives, lorsqu'elles s'attachent à rapporter et décrire dans la globalité les différents outils, et tentent d'unifier un champ en créant des catégories d'outil et des usages ciblés, c'est le cas de la Comptabilité Environnementale (Grimand, 2012; Lorino, 2002).
- Ou/et fonctionnalistes, lorsqu'elles analysent et discutent les fonctions de l'outil et les hypothèses scientifiques qui entrent dans la conception de l'outil, c'est le cas des Sciences de l'ingénieur.

Les travaux de la Comptabilité Environnementale s'attachent à la description d'un champ en constitution, celui de la comptabilité environnementale dans l'entreprise (*"forging a practicable link between sustainability and accounting"*, (Bebbington & Gray, 2001)), à son rôle en tant que discipline et à en faire émerger une cohérence générale (Bebbington & Gray, 2001; Gray, Walters, Bebbington, & Thompson, 1995; Gray, 1992; Richard, 2012; Schaltegger, Bennett, & Burritt, 2006). Dans cette perspective, les outils et différentes méthodes de calcul disponibles ne sont décrits que comme des moyens pour servir des objectifs plus généraux : leur but ainsi que des applications potentielles sont détaillés. C'est le cas par exemple dans l'ouvrage de J. Richard sur la comptabilité environnementale, au sein duquel il décrit premièrement ce qui fait la comptabilité environnementale, avant d'en décrire les différents outils (Richard, 2012).

Au sein des Sciences de l'ingénieur, de nombreux travaux concernant l'environnement, ses impacts environnementaux et les différents moyens de les mesurer sont disponibles. Ceux-ci ont pour objet l'évaluation environnementale ou l'évaluation de la durabilité (respectivement *"environmental impact assessment"* ou *«sustainability assessment»* ou encore *"Assessment for sustainability"*), traitent de sujets très hétérogènes, et avec une terminologie parfois confuse, toujours en quête de

consensus (“*There is little consensus regarding the meaning of Sustainability Assessment*”) (Hacking & Guthrie, 2008).

On peut cependant avancer que les termes «d'évaluation environnementale ou évaluation de la durabilité» caractérisent de nouvelles approches pour mettre en place un développement durable “*new approaches to impact assessment that are designed to direct planning and decision-making towards sustainable development (SD)*” (Pope, Annandale, & Morrison-Saunders, 2004). L'objet de cette littérature est de définir l'évaluation environnementale. Cette littérature catégorise ainsi les outils disponibles (Ness, Urbel-piirsalu, Anderberg, & Olsson, 2006) et discute également des modèles scientifiques sur lesquels ces outils sont basés (voir sur ce sujet par exemple, les numéros de la revue *Environmental Impact Assessment*).

Dans les différents types de travaux exposés et malgré l'hétérogénéité des champs, les outils sont considérés pour reprendre l'expression de Lascoumes et le Galès, comme des «adjuvants dociles» (Lascoumes & Le Galès, 2004) d'une stratégie déployée au sein de l'entreprise. Ils synthétisent des modèles plus ou moins simplifiés (Gasparatos, El-haram, & Horner, 2007), qui aident à la prise de décision au sein des entreprises.

Cependant certains travaux montrent l'importance de se détacher de la rationalité instrumentale pure pour étudier plus précisément le contexte dans lequel l'évaluation environnementale s'inscrit. Par exemple, certains auteurs montrent que si les outils constituent bien une condition nécessaire à la mise en place d'une stratégie de développement durable, ils n'en sont pas pour autant une condition suffisante (Pope *et al.*, 2004). D'autres auteurs vont même jusqu'à défendre que l'évaluation environnementale est potentiellement «risquée», car en corrélant impacts environnementaux et impacts économiques, les impacts politiques peuvent être mis de côté (Scrase & Sheate, 2002). Finalement, d'autres auteurs vont ainsi jusqu'à mettre en question la capacité de l'évaluation environnementale pour guider la prise de décision et l'action environnementale (Nilsson & Dalkmann, 2001). La littérature qui porte sur l'évaluation environnementale est très hétérogène et repose sur des outils variés. De plus, elle se cantonne à des retours d'expérience, centrés sur l'instrument et les résultats que celui-ci propose, dans lesquels les acteurs sont peu représentés, voire oubliés.

Nous cherchons à étudier les formes et les variétés des contextes dans lesquels des actions collectives sont menées dans les entreprises. Nous proposons pour cela de nous recentrer sur les acteurs qui manipulent les différents outils en mobilisant le concept de dispositif, qui est un agencement d'acteurs, savoirs et outils, ce que nous expliquerons en détail.

Proposition d'un changement de focale : de l'instrument au dispositif

Les outils d'évaluation environnementale reposent sur des modélisations complexes de l'évolution de substances identifiées comme dommageables pour l'environnement et traduisent leurs impacts sur différentes échelles de temps. Dans la mesure où ils sont utilisés pour mettre en place des actions au sein des entreprises pour guider des décisions et constituent des « formalisations de l'activité organisée » (Moisdon, 1997, p. 7), ils peuvent être qualifiés d'outils de gestion, ou plutôt d'instruments de gestion, terme qui caractérise un outil plus sophistiqué (Moisdon, 1997) repris par F. Aggeri et J. Labatut (Aggeri & Labatut, 2010). Dans leur revue de littérature, ces auteurs soulignent que les outils de gestion ne sont pas uniquement des instruments conçus *a priori* par et pour les managers. En effet, « un instrument initialement conçu par rapport à une visée scientifique ou technique peut également devenir au cours de son existence un outil de gestion », car ce sont « les activités auxquelles contribue l'instrumentation, quelle qu'en soit la nature, qui permettent de qualifier celle-ci de gestionnaire » (*Ibid.*).

Or, la littérature sur l'évaluation environnementale nous renseigne peu sur les contributions de ces outils à l'activité managériale. On pourrait ainsi avoir l'impression que les « organisations se plient aux prescriptions issues des outils de la rationalité » (Moisdon, *ibid.*, p. 9). Pourtant, comme les travaux sur les outils de gestion le soulignent, la mise en place de nouveaux outils suscite des usages imprévus (Aggeri & Labatut, 2010; Berry, 1983; Hatchuel & Weil, 1992). Il semble que les outils ne puissent pas être limités à leur pure définition normative ou instrumentale (Berry, 1983; Rabardel, 1995), aussi nous défendons en ce sens, que les outils d'évaluation environnementale sont de véritables « éminences grises », au sens où ils jouent un rôle très structurant au sein de l'organisation. Ils dirigent des choix, et orientent des actions qu'ils façonnent de manière incontestable, tout en restant dans l'ombre des managers.

C'est pour ces raisons-là que, nous souhaitons mobiliser ce courant de littérature centré sur les instruments de gestion pour proposer un nouveau regard sur l'évaluation environnementale, qui se détache de la rationalité pure de l'instrument d'évaluation et des chiffres que celui-ci produit. Nous observerons le contexte de son déploiement au sein de l'entreprise et la manière dont les acteurs s'organisent pour l'inscrire dans l'entreprise et enclencher ainsi une dynamique d'action collective.

L'entrée par l'instrument permet d'analyser comment les acteurs se mobilisent autour de lui à différents niveaux : d'un niveau plutôt « méso » ou inter-entreprises, celui de l'instrument environnemental « idéal », à celui « micro » de la gestion de l'activité de l'entreprise, lorsque l'outil est adapté au contexte de l'entreprise par ses différents acteurs. Nous analyserons comment l'action collective se met en place, et plus précisément comment un modèle collectif de l'action environnementale est instauré par la conception d'un dispositif d'acteurs autour d'un instrument.

La littérature sur les instruments montre que ces derniers peuvent guider des apprentissages (Aggeri, Hatchuel, & Lefebvre, 1995; Moisdon, 1997, 2005), à une échelle organisationnelle. Le dispositif d'évaluation intervenant à une échelle «mésos», nous voulons analyser la capacité d'apprentissage des instruments à un niveau inter-entreprise et en proposer une modélisation.

Pour ces méthodes d'évaluation environnementales disponibles pour les entreprises, de fortes attentes pèsent en termes de réduction des impacts environnementaux. Le constat de la faiblesse des résultats des stratégies environnementales menées par les entreprises nous pousse à analyser en premier lieu l'instrument de mesure (de la même manière, un patient remettra en cause le thermomètre qui ne mesure pas la température attendue).

Pour améliorer les résultats de l'action collective environnementale, les efforts de recherche engagés portent essentiellement sur la mesure, pour améliorer les modèles climatiques qui permettent de calculer des émissions; ou sur l'instrument, en favorisant le développement de nouveaux instruments de mesure. Nous avons décidé d'explorer ici une troisième voie qui, se plaçant du point de vue de l'instrument, étudierait la manière dont l'action collective se structure dans son sillage.

À partir des lacunes constatées sur l'intégration des outils dans des dynamiques environnementales, nous pouvons nous demander dans quelles conditions les instruments d'évaluation environnementale permettent-ils de stimuler et guider des dynamiques d'action collective au sein des entreprises.

Nous proposons d'étudier cette question en nous focalisant sur deux instruments d'évaluation environnementale: l'Analyse de Cycle de Vie (ACV) et le Bilan Carbone⁴. Cette approche est féconde pour analyser les aspects empiriques de la transformation de l'évaluation environnementale en action pour les acteurs des entreprises.

Nous montrerons dans cet ouvrage comment les acteurs des entreprises constituent, coordonnent et animent différentes communautés construites à l'occasion d'expériences d'évaluation instrumentées en vue d'organiser des actions collectives ultérieures.

⁴ Ces deux instruments représentaient une grande partie des évaluations environnementales réalisées au sein du cabinet de conseil BIO IS dans lequel nous avons monté le projet de thèse en CIFRE, dont est issu ce livre.

Partie I

Le management de l'environnement à travers ses instruments

La *managérialisation* de l'environnement a fait entrer de nouveaux outils d'évaluation environnementale au sein de l'entreprise. L'introduction de ces instruments nouveaux dans l'entreprise s'accompagnait d'un certain nombre d'attentes quant aux effets sur les impacts environnementaux de l'entreprise, comme la stimulation du déploiement de stratégies bas carbone ou de démarches d'écoconception précises, et devait en théorie améliorer la qualité de la prise de décision (Schaltegger & Burritt, 2000, p. 43). Ils ont ainsi acquis le statut d'outils d'aide à la décision (Joliet & Crettaz, 2001), porteurs d'un modèle d'organisation implicite, qui n'est pas discuté (Aggeri & Labatut, 2010).

L'action collective

L'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE

La *managérialisation* de l'environnement

L'évaluation environnementale vise à chiffrer des impacts environnementaux à l'origine desquels sont les entreprises. «Un impact environnemental représente toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement [des interactions avec l'environnement] d'un organisme»⁵. Afin d'évaluer la performance environnementale d'activités managériales comme la fabrication d'un produit, un projet d'aménagement, l'activité d'une entreprise, etc., une grande variété d'outils d'évaluation a été développée (Pope *et al.*, 2004).

La comptabilité environnementale voit le jour dès les années 1970 avec les travaux de R. Müller-Wenk, en Suisse, comme le rappelle J. Richard dans son livre *Comptabilité et développement durable* (Richard, 2012, p. 31).

Les entreprises font officiellement leur entrée sur la scène internationale de la gestion de l'environnement en 1992 avec la Conférence de Rio. Leur rôle est consacré lors de l'Assemblée Générale de 1997 pour la ratification du Protocole de Kyoto (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007). Le discours de K. Annan en évoquant la création du Pacte Mondial, ou *Global Compact* (en 1999) confirme le rôle important des entreprises lors du Sommet de Johannesburg en 2002. Il s'agit d'un événement-clé, car pour la première fois les entreprises sont présentées comme partie prenante de la protection de l'environnement, auparavant uniquement aux mains des États.

«The (Global) Compact brings companies together with United Nations agencies, labour and civil society to foster action and partnerships in support of nine principles in the areas of human rights, labour and the environment.[...] I think that we realize that governments cannot do it alone. I think governments are also realizing this, and that today we live in an era of partnerships; we need to come together to improve our efforts to make an impact on the great challenges facing us today; and that governments, business and civil society, foundations and universities have to come together...» (Kofi Annan au Sommet de Johannesburg, 1^{er} septembre 2002⁶).

5 Afnor, ISO 14001.

6 Source : http://basd.free.fr/docs/speeches/20020901_annan.html, consulté le 24/04/2013