

# INTRODUCTION

Loin des préoccupations des organisations, l'environnement naturel a longtemps été considéré comme une source inépuisable et dont la conservation constituait un frein au développement. Malgré les signaux d'alerte lancés par les organisations non gouvernementales (comme le Club de Rome en 1972), il a fallu attendre les conclusions de la Commission Brundtland en 1987 et le Sommet de la Terre en 1992 organisés par les Nations unies pour comprendre que l'environnement naturel est résolument l'un des piliers du développement durable. En effet, un développement à long terme, permettant d'améliorer le bien-être de l'humanité, ne sera atteint qu'à travers la gestion durable des ressources naturelles (eau, air, sol, flore, faune...). Avec l'ancrage médiatique des crises écologiques à répétition (Bhopal, Tchernobyl, Exxon-Valdès, Erika, AZF, BP, Tepco...), l'humanité s'interroge enfin sur les conséquences des activités économiques et demandent des comptes aux organisations, notamment du secteur privé, qui ne sont pas étrangères à la dégradation des écosystèmes.

Si la protection de l'environnement naturel apparaît désormais comme une nécessité pour la survie des organisations, elle est aussi une formidable opportunité pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, comme le stipule le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), les mutations environnementales – telles que les changements climatiques, l'épuisement des ressources naturelles, les pollutions marines, la perte de la biodiversité – ont certes des impacts sur les activités économiques et la réputation des entreprises, mais ces changements représentent aussi des opportunités majeures pour les entreprises qui savent gérer efficacement les risques correspondants et tirer parti de la demande mondiale croissante de technologies, investissements et services durables (PNUE, 2013). C'est dans ce nouveau contexte où la préservation du capital naturel est devenue une préoccupation des dirigeants, voire une priorité, que le management environnemental émerge pour permettre aux organisations de contrôler et de réduire leurs impacts environnementaux (Gendron, 2004). Mais cette nouvelle pratique de gestion s'inscrit dans une démarche stratégique dont les objectifs ne sauraient se réduire à des préoccupations strictement écologistes (Boiral, 2000).

Le management environnemental (encore appelé gestion environnementale ou management vert) ne sert pas à gérer l'environnement naturel, qui demeure sous la responsabilité des pouvoirs publics, mais plutôt à intégrer aux fonctions traditionnelles de la gestion des organisations de nouveaux paramètres écologiques définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement (Gendron, 2004). En d'autres termes, il s'agit de favoriser la prise en compte des questions environnementales du sommet de l'organisation jusqu'aux activités opérationnelles (Boiral, 2006). Ceci suppose l'instauration d'un ensemble de dispositifs visant à assurer la cohérence entre les décisions prises par les dirigeants et les actions quotidiennes réalisées par les opérationnels. Il semble alors nécessaire de concevoir un système complet de contrôle de gestion adapté aux problématiques environnementales. À l'instar de Bouquin (2010), nous situons le contrôle de gestion au cœur du management, car toutes ses problématiques, techniques, humaines et désormais environnementales, le touchent.

Cet ouvrage traite précisément du contrôle de gestion environnemental (CGE)<sup>1</sup>. Il étudie cette thématique sous différents angles (historique, théorique et pratique) afin de tirer les enseignements nécessaires pour les organisations, marchandes ou non marchandes. À notre connaissance, il s'agit du premier ouvrage de référence sur le sujet en France. Il répond ainsi à une quasi-absence de la littérature académique sur un phénomène qui pourtant prend de l'ampleur dans les organisations. En effet, les études sur le CGE sont relativement rares et peu étayées empiriquement alors que les dispositifs de contrôle tels que le bilan carbone, l'analyse du cycle de vie (ACV), le calcul des coûts environnementaux, le budget carbone, les tableaux de bord verts sont régulièrement utilisés dans les organisations afin de décliner leur stratégie verte et de rendre compte des résultats obtenus aux parties prenantes (qui ne se résument plus aux seuls propriétaires).

Cet ouvrage s'adresse aussi bien aux lecteurs avertis qu'aux non-initiés soucieux de la responsabilité environnementale des organisations. Destiné aux dirigeants, managers, contrôleurs de gestion et responsables développement durable, il vise à les aider à mettre en place ou à améliorer un système de contrôle de gestion environnemental au sein de leurs organisations. Nous espérons qu'il répondra à leurs attentes quel que soit le type d'organisation : multinationales, entreprises intermédiaires, PME, collectivité locales ou ONG. L'ouvrage peut également servir de support de cours aux enseignants qui souhaitent intégrer les problématiques environnementales dans leurs enseignements de management ou de contrôle de gestion. Illustré par de nombreux exemples tirés des pratiques des organisations, cet ouvrage s'adresse aussi aux étudiants des universités et grandes écoles désireux de se familiariser avec le management environnemental et ses dispositifs de contrôle. Sont particulièrement visés, les étudiants de master contrôle de gestion et de master CCA (comptabilité-contrôle-audit), car les questions environnementales tendent à modifier substantiellement leurs futurs métiers.

---

<sup>1</sup> Nous distinguons le contrôle de gestion environnemental du contrôle de gestion environnementale. Le premier concept s'inscrit dans une perspective managériale selon laquelle le CGE est une extension du contrôle de gestion traditionnel vers le management environnemental, tandis que le second concept renvoie à une conception écologiste de la gestion.

Cet ouvrage est structuré en sept chapitres. Le premier chapitre décrit le contexte général dans lequel s'inscrit le CGE, à savoir le management environnemental. Plus précisément, il initie d'abord les lecteurs aux enjeux environnementaux, puis il décrit comment ces enjeux sont intégrés dans le management des organisations sous l'influence de dispositifs réglementaires et normatifs et enfin, il explique les rôles des parties prenantes internes et externes dans ce nouveau management. Le deuxième chapitre aborde les relations complexes entre la stratégie verte et le CGE. Après avoir analysé les principales typologies de stratégies vertes relevées dans la littérature, ce chapitre décrit le processus de déploiement de ces stratégies au sein des organisations. Le troisième chapitre présente la genèse du CGE et définit ce concept en soulignant les nombreuses interprétations et confusions qui l'entourent. Le quatrième chapitre fournit un éclairage théorique sur le CGE et permet aux lecteurs de comprendre notre cheminement scientifique tout au long de cet ouvrage. Il mobilise le cadre théorique des leviers de contrôle et de la théorie des parties prenantes pour mieux appréhender les divers rôles du CGE dans les organisations. Le cinquième chapitre présente les différents outils du CGE en les illustrant à travers des cas concrets. Le sixième chapitre explore le rôle des contrôleurs de gestion dans le domaine environnemental et s'interroge sur l'émergence d'un nouveau métier en la matière. Enfin, le septième chapitre traite de l'audit environnemental, une pratique qui permet d'évaluer les résultats du CGE. Ces différents chapitres comportent une ou plusieurs annexes visant à compléter ou illustrer certains propos tenus dans le corps de l'ouvrage.