

SOMMAIRE

Remerciements	9
Introduction	11
Chapitre I : L'environnement naturel, une préoccupation managériale	15
1. La prise en compte des enjeux environnementaux dans le management des organisations	16
1.1. <i>Les enjeux environnementaux</i>	16
1.2. <i>Les motivations managériales</i>	18
2. De l'émergence au développement du management environnemental	24
2.1. <i>Les prémices du management environnemental</i>	24
2.2. <i>Les tentatives nationales de normalisation environnementale.....</i>	26
2.3. <i>L'avènement des standards européens et internationaux : EMAS, ISO 14000 & ISO 26000</i>	27
3. La norme ISO 14001 : le modèle de référence en matière de système de management environnemental	30
3.1. <i>Les organisations concernées.....</i>	30
3.2. <i>Les principes d'implantation du SME.....</i>	31
3.2.1. <i>La politique environnementale</i>	31
3.2.2. <i>La planification</i>	32
3.2.3. <i>La mise en œuvre et le fonctionnement.....</i>	33
3.2.4. <i>Le contrôle et les actions correctives</i>	34
3.2.5. <i>La révision du système et l'amélioration continue</i>	34
3.3. <i>Des exemples de SME de type ISO 14001</i>	35
3.3.1. <i>Le SME dans une multinationale</i>	35

3.3.2. <i>Le SME dans une PME</i>	35
3.3.3. <i>Le SME dans une collectivité territoriale</i>	37
3.3.4. <i>Le SME dans une association</i>	38
3.4. <i>Les critiques de la norme ISO 14001</i>	39
4. Les acteurs du management environnemental	40
4.1. <i>Les dirigeants</i>	40
4.2. <i>Les managers intermédiaires</i>	41
4.3. <i>Les fonctionnels de l'environnement</i>	42
4.4. <i>Les employés</i>	46
4.5. <i>Les parties prenantes externes</i>	47
4.5.1. <i>L'identification des parties prenantes</i>	47
4.5.2. <i>Le dialogue avec les parties prenantes</i>	49
Chapitre 2 : La stratégie verte, clé de voûte du contrôle de gestion environnemental	53
1. Le concept de stratégie verte	54
2. Les typologies de stratégies vertes	56
2.1. <i>Les stratégies passives ou marginales</i>	56
2.2. <i>Les stratégies intermédiaires</i>	57
2.3. <i>Les stratégies proactives</i>	58
3. La déclinaison des stratégies vertes	60
Chapitre 3 : Le contrôle de gestion environnemental, repères historiques et conceptuels	65
1. Une brève généalogie du concept de CGE	66
2. Un concept source d'interprétations et de confusions multiples	69
3. Une proposition de définition	71
Chapitre 4 : Le cadre théorique du contrôle de gestion environnemental	73
1. Les leviers de contrôle de Simons	74
1.1. <i>Les leviers de contrôle en interaction avec la stratégie</i>	74
1.2. <i>Les leviers de contrôle diagnostique et interactif entre contradictions et complémentarités</i>	76
2. Le contrôle de gestion environnemental au filtre des leviers de contrôle diagnostique et interactif	80

3. Le contrôle de gestion environnemental interactif : interactivité et parties prenantes	82
3.1. <i>Le contrôle interactif, un concept à trois dimensions</i>	83
3.1.1. <i>Les formes d'interactivité et les types de parties prenantes</i>	83
3.1.2. <i>Les fréquences d'interactivité</i>	85
3.1.3. <i>Les niveaux de décision</i>	85
3.2. <i>Le modèle d'analyse du CGE interactif.....</i>	86
3.3. <i>Les quatre configurations types de CGE interactif</i>	88
3.3.1. <i>Les éco-concepteurs</i>	88
3.3.2. <i>Les éco-institutionnels</i>	90
3.3.3. <i>Les éco-gestionnaires</i>	91
3.3.4. <i>Les éco-éducateurs</i>	92
Chapitre 5 : Les outils du contrôle de gestion environnemental ...	97
1. L'analyse du cycle de vie	98
1.1. <i>L'historique de l'ACV.....</i>	99
1.2. <i>La réalisation d'une ACV.....</i>	99
1.3. <i>Les avantages et limites de l'ACV.....</i>	104
2. Le bilan carbone.....	104
2.1. <i>Les gaz à effet de serre du bilan carbone.....</i>	105
2.2. <i>Le contexte institutionnel du bilan carbone</i>	106
2.3. <i>Des exemples de réalisation de bilan carbone.....</i>	107
3. Les plans d'action environnementaux	109
4. Les budgets verts	115
4.1. <i>Définition des budgets verts</i>	115
4.2. <i>Le budget carbone.....</i>	115
5. Le calcul des coûts environnementaux.....	118
5.1. <i>La notion de coût environnemental.....</i>	118
5.2. <i>L'analyse des coûts du cycle de vie</i>	119
5.3. <i>L'internalisation des coûts externes et le compte de résultat environnemental</i>	119
5.4. <i>La méthode CARE</i>	120
6. Les tableaux de bord verts.....	122
6.1. <i>Les indicateurs environnementaux</i>	122
6.2. <i>Les tableaux de bord verts</i>	124
6.3. <i>Environmental/sustainability balanced scorecard.....</i>	126
7. Le reporting environnemental ou sociétal.....	127

Chapitre 6 : Le métier de contrôleur de gestion environnemental	131
1. Les rôles du contrôleur de gestion dans le domaine environnemental.....	132
1.1. <i>Les missions du contrôleur de gestion</i>	133
1.1.1. <i>Vérificateur de CO₂.....</i>	133
1.1.2. <i>Business partner.....</i>	133
1.1.3. <i>Traducteur euro-carbone</i>	134
1.1.4. <i>Acteur du changement interne et externe</i>	134
1.2. <i>L'image du contrôleur de gestion</i>	134
1.3. <i>Le pouvoir d'influence du contrôleur de gestion</i>	135
1.4. <i>Les parties prenantes du contrôleur de gestion</i>	135
2. L'émergence du métier de contrôleur de gestion environnemental en France.....	137
 Chapitre 7 : L'audit environnemental, post-évaluation du contrôle de gestion environnemental	 143
1. Un instrument de gouvernance à consolider.....	144
2. Les formes d'audit environnemental	145
2.1. <i>L'audit de conformité réglementaire.....</i>	145
2.2. <i>L'audit du SME.....</i>	145
2.3. <i>L'audit du rapport environnement</i>	147
3. Le métier d'auditeur vert	152
 Conclusion	 155
Annexes.....	157
Bibliographie.....	187
Table des illustrations	197