**Chapitre 1 : Performance environnementale**

1. **La performance environnementale** est une notion utilisée dans le domaine de l'[évaluation environnementale](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89valuation_environnementale), de l'éco certification et du [développement](https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_soutenable) durable.

Le terme « performance environnementale » provient de l'anglo-américain : les [Américains](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis) évaluent par exemple l'*environmental performance index* (EPI) des autres pays. La performance environnementale se réfère à la manière dont l'objet étudié (un bâtiment par exemple) *perfoms*, c'est-à-dire à la manière dont il se comporte face à certaines conditions : face aux conditions climatiques, face à l'usage des habitants, face au feu… Avant que l'anglo-américain ne domine les secteurs technologiques, le français parlait de « comportement » (au feu, aux séismes etc.).

Elle désigne les « résultats mesurables du SME (système de management de l'environnement) d'un organisme, en relation avec la maîtrise de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux », ou plus largement l'état de fonctionnement d’un [système](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me) (objet, activité, entreprise, maison, quartier, ville, collectivité...) pour lequel la [consommation d’énergie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Consommation_d%E2%80%99%C3%A9nergie) et de ressources pas, peu, difficilement ou lentement ou coûteusement renouvelables est minimisée ; pour un service rendu identique ou amélioré. Elle suppose les notions d'[efficacité](https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficacit%C3%A9) et d'[efficience](https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience) ; Cette notion, proche de celle d'[efficience](https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience) environnementale, inclut notamment la notion de performance énergétique (ou [efficience énergétique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Efficience_%C3%A9nerg%C3%A9tique) ; Dans le domaine de l'énergie, en Europe, la performance environnementale est définie par la directive 2005/32/CE : « La performance environnementale d'un produit consommateur d'énergie est le résultat de la gestion des caractéristiques environnementales du produit par le fabricant, comme il ressort de son dossier de documentation technique ».

Le [système de management environnemental](https://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_management_environnemental) (SME), quand il existe, vise à améliorer cette performance.

**I.1. Définitions**

Pour l'AFNOR, la performance environnementale doit inclure « la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère ; la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ainsi que la promotion de modes de production et de consommation responsables ».

L'évaluation des performances environnementales (EPE), pour l'ISO TC/207 le « procédé visant à choisir des indicateurs environnementaux et à mesurer, analyser, évaluer, rendre compte de et communiquer la performance environnementale d'un organisme en la comparant avec des critères de performance environnementale », avec dans ce cadre, les performances environnementales définies comme les « résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux ».

**I.2.** [**Indice de performance environnementale**](https://fr.wikipedia.org/wiki/Indice_de_performance_environnementale)**(IPE)** a été créé pour évaluer, comparer et améliorer l'efficacité des [politiques environnementales](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Politiques_environnementales&action=edit&redlink=1), utilisé pour la première fois en 2006.

En France, pour le cas du bâtiment (neuf, existant ou en projet de réhabilitation), les industriels et l'AFNOR ont proposé une méthode [normée](https://fr.wikipedia.org/wiki/Norme) de calcul de la performance environnementale ; sur la base d'une [analyse du cycle de vie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_du_cycle_de_vie) (ACV) et d'autres [informations environnementales](https://fr.wikipedia.org/wiki/Informations_environnementales) quantifiées. La norme précise comment élaborer le rapport et en communiquer les résultats et contient « la procédure à suivre pour l'analyse de l'inventaire ; la liste des indicateurs et des procédures de calcul de ces indicateurs ; les exigences relatives à la présentation des résultats dans le cadre de la communication ; et les exigences relatives aux données nécessaires pour réaliser le calcul. La méthode d'évaluation couvre toutes les phases du cycle de vie d'un bâtiment et repose sur les données obtenues à partir des déclarations environnementales sur les produits (DEP), de leurs "modules d'informations" (EN 15804) et des autres informations nécessaires en rapport avec l'évaluation. L'évaluation comprend tous les produits de construction, les processus et les services en rapport avec le bâtiment, sur l'ensemble de son cycle de vie. »

**I.3 La performance environnementale des entreprises**

**I.3.1 Définition de la performance environnementale**

La norme ISO 14000 définit la performance environnementale comme « les résultats mesurables du Système de Management Environnemental, en relation avec la maîtrise par l’organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux» (ISO, 1996)…

Tout récemment la notion de performance environnementale a connu un regain d’usage Avec l’apparition de concepts tels que les normes et référentiels ISO 14001. Dans le domaine du management environnemental, les performances environnementales sont « les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la Maîtrise par l’organisme de ses aspects environnementaux, sur la base de sa politique Environnementale, de ses objectifs et cibles environnementales » (ISO 14001, 1996). Dans l’ISO 14031, les performances environnementales sont « les résultats obtenus par la direction d’un organisme concernant ses aspects environnementaux » (ISO/ 14031, 1998). Pour Henri & Giasson (2006), la performance environnementale peut être analysée comme la résultante du croisement de deux axes (Tableau 5) qui ferait émerger quatre dimensions : l’amélioration des produits et processus, les relations avec les parties prenantes, la conformité réglementaire et les impacts financiers, les impacts3 environnementaux et l’image de l’entreprise.

Tableau 1 : La performance environnementale Source : Henri et Giasson, 2006

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Interne | Externe |
| Processus | Amélioration des produits et des processus | Relations avec les parties  prenantes |
| Résultats | Conformité réglementaire et Impacts financiers | Impacts environnementaux et image de l’entreprise |

Dans l’ouvrage de LEBAS[[1]](#footnote-1), nous comprenons que la performance n’existe que si nous pouvons la mesurer, et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d’un résultat. Nous évaluons alors les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou,

Dans ce contexte, l’évaluation de la performance peut être assimilée au « Benchmarking ». Toutefois, la problématique de définition et d’évaluation de performance reste encore posée dans le domaine du management. Même si les perspectives offertes, dans ce domaine, semblent prometteuses, l’observation des pratiques au sein des unités de recherche révèle un certain nombre de difficultés. Celles-ci semblent être le résultat d’une complexité technique (difficulté de saisir le caractère dynamique, multiforme et contextuel de la performance) et d’une complexité sociale (difficulté de créer un consensus autour de sa définition, de ses dimensions, de leur mesure et de leur interprétation).

En contrôle de gestion, BOUQUIN, souligne qu’il y a trois dimensions habituellement prises en compte pour définir la performance : économie, efficience et efficacité ; nous les rappelons brièvement.

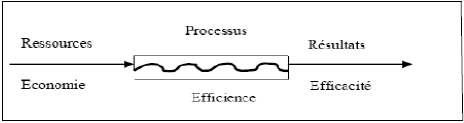


Figure 1 : La performance selon BOUQUIN 2006

**I.3.2. Système de management environnemental et performance environnementale**

Les recherches sur la relation complexe entre le SME et la performance environnementale d’une entreprise sont plutôt réduites. Parmi les études qui montrent un impact positif du SME sur les performances environnementales, nous trouvons l’étude réalisée par le cabinet Paul De Backer en 1999 auprès des entreprises françaises, intitulée «l’impact économique et l’efficacité environnementale de la certification ISO 14001 des entreprises industrielles ». Selon cette recherche, les performances environnementales se mesurent en termes quantifiables :

* Par la diminution de la consommation d’eau, d’énergie, de matière premières ;
* La maîtrise et la diminution de la production de DIB (Déchets Industriels Banals) et de DIS (Déchets Industriels Spéciaux) ;
* La maîtrise et la diminution des émanations gazeuses, poussières et odeurs, la maîtrise et la diminution de la charge des effluents, des bruits et de pollutions existantes.

Ces performances se mesurent aussi par la diminution du risque, en évaluant la moindre probabilité d’un incident ou d’un accident, ayant un impact sur l’environnement.

Selon cette étude, l’amélioration des performances environnementales ne peut se mesurer que dans le temps. L'étude conclut que la mise en place d’un SME a un véritable impact sur les performances environnementales des entreprises (en termes de réduction de la consommation d’eau et d'énergie, maîtrise et réduction des émissions d’effluents gazeux et aqueux, etc.).

**I.4. Les outils de mesure de la performance environnementale**

Pour mesurer cette performance, les entreprises qui adoptent un SME selon les normes ISO 14000 mettent en place des systèmes d’indicateurs et des audits environnementaux. La principale différence entre ces deux outils réside dans le fait que les indicateurs permettent une mesure permanente de la performance, tandis que les audits environnementaux sont réalisés de manière périodique afin de vérifier la conformité du système à des exigences bien déterminées. Mais, ces deux outils présentent des limites dans l’évaluation de la performance environnementale des entreprises.

**I.4.1. Les indicateurs environnementaux** Les indicateurs environnementaux sont des grandeurs, établies à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles les impacts sur l’environnement occasionnés par une activité donnée (Tyteca, 2002, p.1). Ces indicateurs sont rassemblés dans un tableau de bord environnemental qui les organise de façon synthétique pour un usage interne (Desmazes et Lafontaine, 2007, p. 3). La norme ISO 14031 regroupe ces indicateurs en deux catégories :

* Les indicateurs de performance environnementale (IPE)
* les indicateurs de condition environnementale (ICE).

Dans la catégorie des IPE, on trouve deux types d’indicateurs :

* les indicateurs de performance de management (IPM) qui fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale des opérations de l’entreprise et
* les indicateurs de performance opérationnelle (IPO) qui produisent des informations sur la performance environnementale des opérations de l’entreprise.

Dans la seconde catégorie, les ICE donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale ou mondiale de l’environnement. Ils permettent de voir le lien entre l’état de l’environnement à un moment donné et les activités de l’entreprise. Ces données peuvent aider l’entreprise à mieux prendre en compte l’impact ou l’impact potentiel de ses aspects environnementaux, et donc faciliter la planification et la mise en œuvre de l’évaluation de la performance environnementale. L’élaboration des ICE incombe généralement aux agences gouvernementales, aux organisations non gouvernementales et aux instituts scientifiques et de recherche, plutôt qu’à des organisations individuelles, qui les utilisent dans le cadre de l’élaboration des normes et réglementations environnementales, ou encore de la communication d’informations au public. Les indicateurs environnementaux ne sont pas exemptés de critiques. Ils ne peuvent fournir que des informations partielles car ils produisent une vue simplifiée de la réalité, censée refléter des phénomènes complexes et souvent diffus. Prendre conscience de leurs limites et biais spécifiques fait partie de leur interprétation. Ainsi, la mesure de la performance environnementale présente de nombreux défis : les aspects environnementaux sont complexes et souvent difficiles à quantifier, les directives ISO 14000 en vue de la mesure et du rapportage environnementaux sont toujours sujettes à interprétation, la disponibilité et la qualité des données environnementales sont souvent médiocres (Tyteca, 2002, p.2).

**I.4.2. Les audits environnementaux** L’audit environnemental est un outil de gestion qui a pour objectif l’évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l’organisation en matière d’environnement (Lafontaine, 1998, p. 888). La réalisation d’un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Outre le fait qu’il s’agisse d’une exigence de la norme ISO 14001, l’audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l’information stratégique qu’il procure, mais c’est aussi un outil proactif puisqu’il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise (Gendron, 2004, p. 209). De plus, lorsqu’il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l’assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes. Dans ce contexte, l’audit vient crédibiliser la gestion environnementale de l’entreprise. Il contribue à la réduction des risques, à l’assurance de la fiabilité des données et est susceptible d’affecter l’image de l’entreprise (Unhee, 1997, cité par Rivière-Giordano, 2007, p.138). Cependant, l’audit environnemental fait l’objet de scepticisme. Les cabinets d’audit se sont lancés, timidement, dans la fiabilisation des chiffres (Berland, 2007, p. 44). Rivière-Giordano (2007, p. 142) explique que, malgré les similitudes entre les processus d’audit financier et d’audit environnemental, les comptables manifestent des réticentes à s’engager dans cette voie. Elle rajoute, en citant les propos de Quairel (2004), que la prudence des auditeurs […] traduit bien la distance qui sépare la normalisation des états financiers et l’apparente normalisation des rapports sociétaux. Quant à Gray (2000), il considère que les audits des informations sociales et environnementales apportent une faible valeur ajoutée du fait de l’insuffisante qualité du processus d’audit.

## CHAPITRE 2 : Évaluation des Performances Environnementales

1. **L'évaluation des performances environnementales (EPE)** est définie par l'ISO TC/207 comme "procédé visant à choisir des indicateurs environnementaux et à mesurer, analyser, évaluer, rendre compte de et communiquer la performance environnementale
2. d'un organisme en la comparant avec des critères de performance environnementale", lesdites performances environnementales étant définies comme les "résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux".

L'évaluation des performances environnementales s'appuie sur les fondements suivants :

* **acquisition de données quantitatives** surla situation de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement,
* **interprétation des données**,par la construction d'indicateurs les situant par rapport à des critères de performances, de façon à identifier les écarts relatifs à ces critères,
* **synthèse des résultats** pour communication.

Une norme ISO est actuellement en préparation sur le thème de l'EPE : nous présentons tout d'abord ce projet, puis étudions plus précisément le rôle et les modes de construction des indicateurs, concept central de l'EPE.

**3.1 Évaluation des Performances Environnementales abordée par l'ISO**

Une norme ISO 14031 [[ISO 96](http://wwwv1.agora21.org/entreprise/biblio.htm)] est développée sur le thème de l'évaluation des performances environnementales. L'EPE y est défini comme "un procédé interne continu et un outil de management ; elle fait appel aux indicateurs environnementaux afin de comparer la performance environnementale actuelle et passée de l'entreprise avec les critères de performance environnementale". La norme est actuellement au stade de "committee draft" (ISO/CD 14031). Sa sortie officielle est prévue pour fin 1998/début 1999.

L'EPE y est conçue comme un outil complémentaire des SME, mais peut également être utilisée de manière indépendante, comme le montrent les différences de définition du terme "performances environnementales" d'une norme à l'autre :

* dans l'ISO 14001, les performances environnementales sont "les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux, sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux"
* dans l'ISO/CD 14031, les performances environnementales sont les "résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux".

Dans le cadre d'un SME, on considère que les critères de référence permettant de comparer les résultats mesurés sont obligatoirement ceux des objectifs définis par le SME, tandis que dans le cas de l'ISO 14031, l'évaluation ne s'effectuant pas obligatoirement dans le cadre d'un SME, les critères peuvent être différents.

La structure d'évaluation proposée est la suivante :

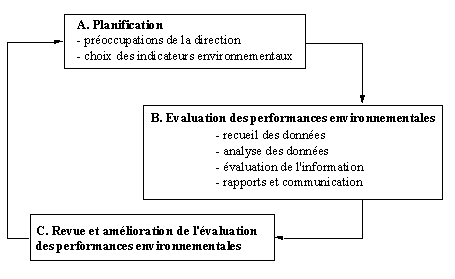


figure 44. Étapes de l'évaluation des performances environnementales

proposée par l'ISO/CD 14031

Le tableau 11 reprend ces principales étapes de l'EPE :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **A. Planification** | | | |
| L'entreprise doit choisir ses indicateurs environnementaux en se fondant sur ses facteurs d'impact, ses critères de performances environnementales, les informations concernant la situation de l'environnement local, régional ou mondial, la compréhension des points de vue des parties intéressées, et ses obligations réglementaires ou autres. | | | |
| **A1. Préoccupations de la direction** | | | |
| La planification de l'évaluation s'appuie sur l'identification par la direction de l'entreprise de tous les domaines de l'entreprise pour lesquels existent des préoccupations environnementales : activités, produits ou services, organisation de l'entreprise, stratégie et politique, exigences réglementaires, attentes des parties intéressées... Les facteurs d'impact significatifs doivent être identifiés, des critères de performance doivent être définis, ainsi que les moyens financiers, physiques et humains d'action.   Cette première phase s'appuie idéalement sur la mise en place d'un SME. Utilisée en dehors du cadre d'un SME, cette phase permet l'identification des facteurs d'impact significatifs, et l'établissement de critères de performance. | | | |
| **A2. Choix des indicateurs environnementaux** | | | |
| Les indicateurs environnementaux fournissent à la direction de l'entreprise une information sur les progrès réalisés pour atteindre un critère de performance dans un domaine donné. | | | |
| **Indicateurs de** **performances environnementales de** **management** : | **Indicateurs de** **performance** **environnementale** **opérationnels** | **Indicateurs de situation environnementale** |  |
| Ils évaluent les efforts fournis par la direction pour améliorer les performances environnementales, au niveau de l'organisation et de la programmation d'actions correctives. | Ils évaluent les performances environnementales en matière de consommation de matériaux, énergie et services (entrants del'entreprise), de produits, services, déchets et émissions (sortants de l'entreprise), d'installations physiques et de logistique (opérations de l'entreprise). | Ils évaluent l'environnement local, régional ou mondial. La prise en compte de ces indicateurs, normalement élaborés par les pouvoirs publics, ONG ou instituts de recherche, peut aider l'entreprise à identifier ses facteurs d'impact significatifs et à choisir ses indicateurs de performance. |  |
| **B. Évaluation des performances environnementales** | | | |
| **B1. Recueil des données** | | | |
| Le recueil des données permettant de calculer les indicateurs doit être effectué à une fréquence adaptée au planning de l'évaluation, auprès des sources de référence adaptée, par des procédures garantissant la fiabilité des données (disponibilité, adéquation, validité scientifique et vérifiabilité) et permettant l'identification, le classement, le stockage, la recherche et l'élimination des informations. | | | |
| **B2. Analyse des données** | | | |
| L'élaboration de traitements de l'information permet de calculer les indicateurs de performance sélectionnés. | | | |
| **B3. Évaluation de l'information** | | | |
| La comparaison des indicateurs avec les critères de performances environnementales permet d'identifier les progrès ou les déficiences, et éventuellement de déterminer les causes d'éventuels écarts. La communication de ces résultats à la direction de l'entreprise doit lui permettre de programmer des actions d'amélioration de la performance environnementale. | | | |
| **B4. Rapports et communication** | | | |
| L'évaluation des performances environnementales permet à la direction de rendre compte de ses résultats environnementaux et fournit une base à la communication interne et externe. | | | |
| **Rapports et communications** **externes** | . | **Rapports et communication internes** | |
| L'entreprise peut utiliser les résultats de l'évaluation des performances environnementales pour répondre à des demandes des parties intéressées, ou dans le cadre de sa communication externe,en intégrant par exemple ces résultats dans son rapport environnemental. |  | Ils permettent d'informer, de et de responsabiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise, et favorisent ainsi le respect des critères de performance environnementale. | |
| **C. Revue et amélioration de l'évaluation des performances environnementales** | | |  |
| La revue périodique de l'évaluation permet d'identifier les points à améliorer, et donc contribue à l'amélioration des performances. | | |  |

Nous allons tout d'abord présenter quelques notions générales sur les indicateurs environnementaux, en en précisant la fonction, le mode de construction, et notamment en abordant les problèmes d'agrégation et de pondération. Nous situerons ensuite le cadre de construction des indicateurs de performances environnementales.

1. LEBAS M., « Oui, il faut définir la performance », Revue Française de Comptabilité, Juillet-août, 1995. [↑](#footnote-ref-1)