



**HAL**  
open science

## L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature

Elisabeth Albertini

► **To cite this version:**

Elisabeth Albertini. L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00645988

**HAL Id: hal-00645988**

**<https://hal.science/hal-00645988v1>**

Submitted on 28 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *L'engagement environnemental des entreprises : une revue de littérature.*

Elisabeth ALBERTINI

Doctorante, Gregor, IAE de Paris 1 Panthéon Sorbonne

[albertini.iae@univ-paris1.fr](mailto:albertini.iae@univ-paris1.fr)

## **Résumé :**

Les motivations des entreprises à s'engager dans la protection de l'environnement ont donné lieu à de nombreuses recherches académiques dont nous proposons une revue de littérature autour de deux axes majeurs. Premièrement, les articles étudiés montrent que les entreprises satisfont à la pression des PP pour rendre des comptes, et que certaines entreprises utilisent cette communication pour augmenter leur légitimité. Deuxièmement, la recherche a étudié dans quelle mesure les stratégies environnementales proactives permettent d'améliorer les performances financières des entreprises et pour certaines d'obtenir un avantage concurrentiel solide. Puis nous proposerons un cadre de lecture de ces motivations en mobilisant les théories des PP, de la légitimité et des ressources et compétences.

## **Mots Clés :**

Revue de littérature, reporting et communication environnementale, stratégie environnementale.

## **Abstract :**

The organisations' motivations to environmental management practices have generated a lot of academical researches. We propose a literature review around two majors themes. First, studies underlie that organisations respond to their stakeholders' processes. Firms report environmental informations and some of them use environmental disclosures as tools of legitimacy. Then, empirical researches study the link between the environmental proactives strategies and the financial performance and how some companies obtain competitive advantage based upon the firm's relationship to the natural environment. This paper provide a framework of organisations' motivation to environmental practices with stakeholders and legitimacy and resources based view theories.

## **Key Words :**

Literature review, environmental reporting and disclosure, environmental strategies.

Depuis une trentaine d'année, le réchauffement climatique et la pollution mobilisent les gouvernements, les entreprises et les organisations non gouvernementales soulevant la question du risque d'épuisement des ressources causé par une croissance économique exponentielle. Le domaine de la protection de l'environnement s'est institutionnalisé comme en témoignent la signature de plusieurs traités internationaux, la mise en place d'un droit européen en matière de protection de l'environnement, la création en France d'un ministère de l'écologie dès 1971, ou le vote de la loi sur l'air aux Etats Unis en 1970... Des acteurs inter-organisationnels comme les agences de notation et les organismes de certification ont investi le domaine et des règlements européens ou nationaux imposent aux entreprises du secteur industriel de communiquer des données relatives à la pollution dont elles sont responsables. Les bonnes pratiques « environnementales » des entreprises pionnières dans ce domaine sont souvent imitées par d'autres et on constate alors un phénomène d'isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell 1983).

L'institutionnalisation de ce champ organisationnel a accompagné le développement important de recherches académiques autour de la problématique environnementale des organisations. Ces recherches couvrent un large spectre de questionnement : déterminants des démarches environnementales, qualité et quantité des informations divulguées, stratégies réactives ou proactives et impacts sur la rentabilité, comptabilité ou contrôle de gestion environnemental, apprentissage organisationnel des outils de gestion environnementaux. Ces travaux ont mobilisé divers courants théoriques et méthodes de recherche ajoutant à la richesse et à la diversité du champ académique autour des motivations des démarches environnementales. Il apparaît donc nécessaire d'en faire ressortir les thèmes majeurs pour en proposer une grille de lecture synthétique.

La sélection des articles étudiés a été faite dans les bases informatisées (EBSCO, DELPHES, CAIRN) sur des mots clés proches du champ de l'environnement : management, communication, divulgation, performance, stratégie, pollution, éco conception, certification. Par la suite, l'examen manuel des citations dans les articles consacrés au sujet a permis de compléter la base en sélectionnant des travaux de recherche dans des revues à comité de lecture ou d'ouvrages reconnus sur le plan scientifique et aucune limitation de date n'a été retenue *a priori*. A la lecture des articles parus depuis le milieu des années 70, il apparaît que la recherche académique s'articule autour de deux axes majeurs de l'engagement

environnemental des entreprises : celui de rendre compte aux parties prenantes (PP) et celui de maintenir la rentabilité de l'entreprise.

En effet, les entreprises satisfont à l'obligation de divulguer leurs données environnementales sous la pression des différentes PP. Cette divulgation s'impose le plus souvent aux entreprises, mais certaines d'entre elles l'utilisent volontairement pour maintenir leur légitimité. Afin d'analyser ces comportements managériaux et organisationnels, la recherche académique mobilise principalement les courants des théories descriptives des PP et de la légitimité.

Parallèlement, un autre volet des recherches a étudié les conséquences des démarches environnementales sur la rentabilité financière des entreprises, et la possibilité d'en retirer un avantage concurrentiel en étudiant les différentes stratégies environnementales. Ces travaux ont souligné les compétences organisationnelles que les entreprises devaient déployer pour tirer profit de ces démarches, en mobilisant les théories instrumentales des PP et celle des ressources et compétences.

L'objectif de cette revue de littérature sera de fournir une synthèse de ces travaux en présentant tout d'abord une vue d'ensemble de la littérature, puis successivement ces deux axes majeurs pour finalement proposer une grille de lecture relative à l'engagement environnemental des entreprises en articulant ces travaux les uns avec les autres.

## **1. Les déterminants institutionnels de l'engagement environnemental.**

### **1.1. La divulgation d'information en réponse à la pression des PP.**

Les premiers travaux de recherche montrent que les PP (gouvernements, société civile, association de riverains, organismes de certification) exercent des pressions sur les entreprises industrielles pour qu'elles déploient des démarches environnementales (Tableau 1). Parmi ces pressions, la réglementation gouvernementale impose aux entreprises industrielles de divulguer de façon régulière des informations relatives à leur empreinte écologique. Certains auteurs soulignent le renforcement de cette régulation, contraignant les entreprises non seulement à communiquer des données relatives à la pollution dont elles sont responsables, mais aussi à la contrôler pour satisfaire aux nouveaux standards environnementaux. Par ailleurs, les travaux étudiés font état de réglementations strictes dans les pays de l'Ouest, alors que les entreprises des pays d'Asie ne semblent pas très impliquées dans cette démarche de communication de données environnementales (Chan et Welford 2005 ; Stanwick et Stanwick 2006 ; Aerts et Cormier 2009 ; Baxi et Rupamanjari 2009).

La perception par les managers de la légitimité et du pouvoir de certaines PP sur les entreprises est déterminante dans le déploiement d'une démarche environnementale (Henriques et Sadowsky 1999 ; Ransom et Lober 1999). Ainsi, la pression du public incite à la communication d'informations (Doonan et al 2005) et influence le déploiement de systèmes de mesure et de contrôle de la performance environnementale (Jose et Lee 2007). Les caractéristiques organisationnelles exercent une pression normative selon Delmas et Toffel (2004) et déterminent le type de management environnemental (Cormier et al 2004) à partir de l'analyse et de la hiérarchisation des PP faite par le manager. La pression des PP influence positivement la communication environnementale (Stanwick et Stanwick 2006), mais il est nécessaire que les entreprises aient la capacité financière de satisfaire à la pression des PP (Dooley et Lerner 1994), car les démarches environnementales sont onéreuses à déployer. Les médias jouent aussi un rôle important dans la démarche environnementale : ainsi un haut (bas)

niveau d'attention médiatique est associé à un haut (bas) niveau de communication (Brown et Deegan 1998 ; Aerts et al 2008). Au contraire, Antheaume (2001) montre que la pression des médias peut être un frein à la communication environnementale dans le cas précis de la stratégie de communication de la Cogéma de 1997 à 1999, de même que, la nature des informations demandées par les PP est parfois difficile à satisfaire. La prise de conscience des risques environnementaux et le nombre d'accident comme celui de Bhopal<sup>1</sup> en Inde, peuvent déterminer le niveau de communication et le type d'informations diffusées (Gray et al 1995 ; Patten et Trompeter 2003 ; Li et al 1997). L'actionnaire principal peut inciter au déploiement d'une démarche environnementale au motif que la négligence de l'empreinte écologique peut avoir des conséquences financières graves (Sinclair-Desgagné et Gabel 1997).

A la lecture des travaux étudiés, l'entreprise se situe au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement des actionnaires mais des acteurs intéressés par ses activités et ses décisions (Capron et Quairel 2007). Les gouvernements, les médias, les consommateurs, la société civile, les investisseurs sont autant de PP auxquelles l'entreprise doit rendre des comptes et en fonction desquelles elle opérationnalise ses réponses stratégiques. Les auteurs mobilisent donc légitimement la théorie des PP pour étudier les comportements, le plus souvent mimétiques, des entreprises en réponse à ces pressions. Les articles étudiés font spécifiquement référence à des PP environnementales que Marquet-Pondeville (2003) a classées en quatre groupes : les PP règlementaires qui imposent des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement ; les PP défenseurs de l'environnement qui prennent position pour une meilleure protection de l'environnement (communautés locales, associations de riverains, institutions scientifiques, etc...) ; les PP de marché constituées des acteurs de marché tels que les clients, les concurrents, les associations professionnelles, et les PP organisationnelles qui ont un lien direct avec la gestion de l'organisation (dirigeants, actionnaires, employés).

---

<sup>1</sup> La catastrophe de Bhopal, survenue la nuit du 3 décembre 1984, est la plus importante catastrophe industrielle à ce jour. L'explosion d'une usine Union Carbide (Dow Chemical maintenant) a dégagé 40 tonnes de pesticides dans l'atmosphère de la ville, ce qui causa la mort d'environ 20 000 personnes.

Tableau 1 : Pressions des PP déterminant l'engagement environnemental

<b>Auteurs Date</b>	<b>Pays et secteur d'activité Méthode de recherche</b>	<b>Pressions exercées</b>
Hunt et Auster 1990	Etats Unis, Europe, Japon Secteur industriel Analyse des programmes environnementaux	Les entreprises doivent satisfaire à la contrainte réglementaire afin d'éviter les pénalités et répondre à la pression du public, des consommateurs et des médias.
Dechant et Altman 1994	Etats-Unis Etude des meilleures pratiques des entreprises	Les pressions à l'engagement environnemental sont multiples : la régulation en forte augmentation, les consommateurs et les salariés qui peuvent agir contre les entreprises jugées irresponsables. Ces pressions incitent les entreprises à imiter les « best practices » des autres entreprises.
Henriques et Sadorsky 1999	Canada 400 entreprises industrielles Questionnaire	Les entreprises s'engagent dans une démarche environnementale sous la pression de quatre PP : réglementaires, communautaires, organisationnelles, et les médias. La perception par les managers de l'influence des différentes PP va déterminer le type d'engagement : réactif, défensif, accommodant, et proactif.
Ransom et Lober 1999	Etats-Unis 118 entreprises industrielles Statistiques descriptives	Dans le cadre d'un programme volontaire de réduction de la pollution de 33% en 1993 et de 50% en 1995, les entreprises se fixent des objectifs « environnementaux » en réponse aux règlements et aux différentes PP.
Sharma 2000	Canada 99 entreprises du secteur pétrolier et gaz Questionnaire	Les très fortes pressions réglementaires qui pèsent sur les entreprises du secteur industriel déterminent leurs choix stratégiques de s'engager volontairement dans une démarche environnementale afin d'être en conformité avec les règlements.
Christmann 2004	Etats-Unis 72 entreprises chimiques Questionnaire	La standardisation des politiques environnementales des grandes entreprises est liée à la pression de différentes PP extérieures. La pression des gouvernements contribue à l'adoption de standards élevés de performance environnementale.
Doonan et al 2005	Canada 101 entreprises de papier Questionnaire	La pression des gouvernements est plus importante que la pression financière (rentabilité attendue des investissements) et que celle des consommateurs pour améliorer leur performance environnementale.

Différentes approches de la théorie des PP, normatives, instrumentales et descriptives, cherchent à expliquer la prise en compte des demandes des groupes externes autres que les actionnaires (Donaldson et Preston 1995). Alors que la visée normative s'intéresse à la nature de la responsabilité de l'entreprise, la visée instrumentale cherche à mesurer l'efficacité du management des PP pour les entreprises, et la visée descriptive cherche à comprendre et à rendre compte des pratiques des entreprises dans le domaine de la RSE. Les travaux étudiés dans cet axe de la communication ont mobilisé la théorie descriptive des PP pour analyser la divulgation, volontaire ou non, des informations environnementales, la nature des PP que les entreprises devaient satisfaire et les stratégies, souvent « réactives », qu'elles ont déployées en réponse à ces pressions.

Les travaux étudiés font état de pressions sur les entreprises pour qu'elles se conforment aux attentes des PP environnementales : réglementations nationales imposant aux entreprises industrielles de divulguer des informations concernant leur émission de pollution, régulation du niveau des rejets d'émissions toxiques, consumérisme vert, standardisation des politiques environnementales des grandes entreprises, pression des médias, des actionnaires, des consommateurs et des managers (Tableau 2). La théorie néo institutionnelle qualifie ces pressions d'institutionnelles entraînant des isomorphismes : coercitifs dans le cas de contraintes imposées par l'Etat, normatifs dans le cas de normes professionnelles et mimétiques dans le cas d'imitation des comportements des entreprises modèles (DiMaggio et Powell 1983).

*Tableau 2 : Les différentes PP environnementales et les sources de pressions (adapté de Dohou-Renaud).*

Types de PP environnementales	Sources de pression		
	Coercitive	Normative	Mimétique
PP Réglementaires	Etat, Autorité de régulation	Programme 33/50 de l'APE, ISO, GRI, EMAS	
PP défenseurs de l'environnement	Organisation environnementale, Groupes de pression	Institutions, Université, ONG	Presse, média
PP de marché		Client, concurrents, fournisseurs.	Organisations professionnelles
PP Organisationnelles	Principal, Actionnaires	Managers intermédiaires	Salariés



La littérature montre donc que les entreprises communiquent des informations environnementales aux PP, au point qu'il peut sembler que cette diffusion fasse partie d'un processus de légitimation des activités de l'entreprise (Gray et al 1995).

## **1.2. La communication environnementale, outil de légitimité.**

Plusieurs auteurs ont relevé que les grandes entreprises du secteur industriel ont une communication plus importante que les autres (Cormier et Magnan 1999 ; Stanwick et Stanwick 2006) pour rassurer les PP et leur faire approuver plus rapidement leurs activités (Sinclair-Desgagné et Gozlan 2003) et certaines d'entre elles l'utilisent dans l'objectif de légitimer leur activité.

Ainsi, Cho et Patten (2007) montrent que les entreprises qui ont de mauvaises performances environnementales communiquent davantage que les autres, de même qu'en l'absence d'un « capital sympathie » élevé, l'entreprise divulgue volontairement des informations environnementales pour maintenir la confiance des PP (Antheaume 2001). Cette façon d'utiliser la communication pour améliorer la légitimité est d'autant plus vraie que les entreprises ont tendance à s'auto-congratuler dans les rapports environnementaux (Deegan et Gordon 1996) et certaines utilisent la presse comme principal moyen de communication (Stanwick et Stanwick 1998). La recherche de légitimité peut inciter les entreprises à faire certifier leur Système de Management Environnemental (SME) par la norme ISO ou EMAS, sans avoir réellement pour objectif de réduire leur empreinte écologique (Boiral 2007). D'autres utilisent un langage optimiste pour biaiser leur message environnemental et ainsi attirer l'attention sur les bonnes nouvelles en masquant leurs mauvaises performances écologiques (Cho et al 2010).

La littérature étudiée montre que les entreprises adoptent différentes stratégies pour améliorer leur légitimité, définie comme l'adéquation entre les valeurs sociales et les actions des organisations (Dowling et Pfeffer 1975) : augmentation de la quantité d'informations environnementales positives pour les entreprises polluantes dans l'objectif de modifier la perception que les PP ont de l'activité de l'entreprise (Hackston et Milne 1996) ; processus de greening des actions de l'entreprise (Stanwick et Stanwick 1998) ; communication à destination des PP considérées par l'entreprise comme prioritaires (Neu et al 1998 ; Cormier

et al 2004) ou pourvoyeuses de fonds (Bansal et Roth 2000 ; Milne et Patten 2002) ; pas de diffusion d'informations alarmantes (Solomon et Lewis 2002) ; adaptation du niveau, de la qualité et du contenu des informations environnementales en fonction des PP (Aerts et Cormier 2009) ; divulgation d'informations davantage narratives que techniques (Damak-Ayadi 2010).

D'une manière générale, les entreprises déploient différentes tactiques de communication des informations environnementales, qu'il est possible de rapprocher des quatre types de stratégies décrites par Lindblom (1994) : les entreprises éduquent les publics identifiés et les informent des progrès réalisés ; elles tentent de faire changer les perceptions du public sans pour autant changer leur comportement ; elles détournent l'attention du public en ayant recours à des symboles forts et enfin, elles changent les attentes du public. En effet, d'après la recherche académique, les entreprises communiquent volontairement sur des symboles forts au point que certains auteurs soulignent le sentiment d'avoir à faire avec un exercice externe de communication dans l'objectif de manipuler les PP (Aggeri et al 2005).

Dans la mesure où la communication environnementale sert à améliorer la légitimité des entreprises, il n'est pas surprenant de considérer qu'elle puisse ne pas donner pas une image fidèle du management environnemental (Berthelot et al 2003), et au vu du nombre croissant de rapports environnementaux, la qualité des actions réellement menées par les entreprises peut être questionnée (Mikol, 2003). Cette réflexion est renforcée par l'analyse de Baret et Petit (2009) qui révèlent un écart entre les discours et les pratiques environnementales, ce qui semble confirmer que la recherche de légitimité est parfois plus importante que la recherche exclusive d'efficacité et renforce l'effet de découplage entre les pratiques énoncées et les pratiques effectives (Meyer et Rowan 1977).

Ainsi, les démarches environnementales ont pour objectif de satisfaire aux exigences réglementaires en matière de communication des données environnementales, et parfois les entreprises utilisent cette divulgation pour apaiser la société civile. De ce fait, la littérature a placé ces analyses dans la lignée des théories descriptives des PP et de la légitimité. Dans ce cadre, les stratégies environnementales sont plutôt réactives pour être en conformité avec les attentes des PP et des gouvernements en termes de diffusion d'informations.

## **2. Les déterminants économiques de l'engagement environnemental.**

### **2.1. L'engagement environnemental au service de la productivité.**

Les travaux de recherche montrent que l'engagement environnemental et le resserrement des normes anti pollution entraînent une amélioration des performances environnementales (Foulon et al 2002) et une réduction de la pollution (Stanwick et Stanwick 1999). D'après, Srouffe (2003) les SME déployés par les entreprises améliorent les performances environnementales, qui influencent à leur tour les performances globales des entreprises. En effet, les investissements de conformité aux normes anti pollution étant très onéreux, certaines entreprises ont préféré intervenir en amont de la production (Aggeri et al 2005) pour limiter la pollution, signe d'un gaspillage de ressources (Porter et van der Linde 1995). Ainsi, l'objectif de réduction de leur pollution va inciter les entreprises à modifier les processus de production pour utiliser les ressources énergétiques avec efficacité et leur permettre de réaliser des gains de productivité. Néanmoins, certains travaux soulignent le surcoût financier important des investissements de conformité pénalisant à court terme la rentabilité de l'entreprise, sans pouvoir en assurer une rentabilité à long terme.

Ainsi, les conséquences de l'engagement environnemental sur les performances financières des entreprises ont été très étudiées par la recherche académique et les résultats ne sont pas stabilisés (Tableau 3, 4 et 5).

Tableau 3 : Relation positive entre les performances environnementales et les performances financières.

Auteurs Dates	Pays et secteur Méthode de recherche	Conclusion
Porter et van der Linde 1995	Dow Chemical, 3M, entreprises du secteur de la chimie Etude de cas, exemple d'entreprise	La pollution est une forme de gaspillage et traduit l'inefficacité des procédures.  L'environnement peut servir la productivité, la lutte contre la pollution (parfois obligatoire) encourage les entreprises à trouver de nouveaux processus de production plus économes.
Hart et Ahuja 1996	Etats-Unis 127 entreprises Régression de 1989 à 1992	Les taxes « pollution » sont à la fois un coût pour les entreprises et une source de compétitivité. Les efforts pour réduire la pollution à travers une politique de prévention portent leurs fruits après un ou deux ans.
Russo et Fouts 1997	Etats-Unis 243 entreprises industrielles Corrélation et régression	Un haut niveau de performance environnemental est associé à un haut niveau de profitabilité, plus le niveau de croissance de l'entreprise est élevé et plus les performances environnementales impacteront positivement la profitabilité de l'entreprise.
Sroufe 2003	Etats-Unis Secteur industriel Questionnaire Etude de cas	Le SME impacte positivement les pratiques environnementales, qui impactent positivement les performances financières. Une meilleure gestion environnementale diminue le gaspillage et améliore la performance.
Montabon et al 2007	Etats-Unis 45 entreprises industrielles Analyse de contenu	Relation positive et significative entre les pratiques de management environnemental et les performances financières. Les différentes techniques de management environnemental sont rentables mais onéreuses à déployer.

Tableau 4 : Relation non prouvée ou neutre entre les performances environnementales et financières.

Auteurs Dates	Pays et secteurs Méthode de recherche	Conclusion
Christmann 2000	Etats-Unis 512 entreprises Chimie Questionnaire	Les meilleures pratiques environnementales n'entraînent pas une meilleure compétitivité pour toutes les entreprises car elles doivent déployer des actifs complémentaires onéreux pour augmenter la productivité.
King et Lennox 2001	Etats-Unis 652 entreprises de 1987 à 1996 Régression	Les entreprises industrielles propres ont un Q de Tobin plus élevé, mais on ne peut pas prouver que les entreprises propres améliorent leurs performances financières.
Persais, 2002	France 178 entreprises certifiées ISO 14001 Questionnaire	Il est difficile de lier les compétences développées sur le plan écologique à un avantage concurrentiel dans le domaine financier.
Darnall 2009	7 pays développés sondages Corrélation	Les réglementations environnementales plus strictes sont significativement corrélées à une baisse des profits, car ils entraînent des coûts supplémentaires. Mais ces surcoûts peuvent être éliminés par les entreprises qui gagnent en productivité.

Tableau 5 : Relation négative entre les performances environnementales et financières.

Auteurs Dates	Pays et secteur Méthode de recherche	Conclusion
Jaggi et Freedman 1992	Etats-Unis 13 entreprises de pâtes à papier Régression	La performance économique et le « price earning ratio » sont négativement corrélés avec la performance environnementale à court terme. Il n'y a pas de vision à long terme de la relation.
Cordeiro et Sarkis 1997	Etats-Unis 523 entreprises Régression	Le pro activisme est négativement corrélé avec la performance financière à court terme, et la relation n'est pas prouvée à long terme.
Hassel et al 2005	Suède 71 entreprises cotées Régression	La relation négative entre la performance environnementale et la valeur de l'action indique que les hautes performances environnementales ne sont pas valorisées par les investisseurs.
Yu, Ting et Wu 2009	Europe : 15 pays, 51 entreprises de 14 industries différentes Corrélation	Il n'y a pas de relations positives prouvées entre les performances environnementales et financières. Les « bons élèves » européens ne récoltent pas les effets des efforts des stratégies environnementales déployées.

Ces études ont utilisé une grande variété d'indicateurs de performance financière et de performance environnementale rendant difficile la comparaison des résultats du fait de la non-homogénéité des indicateurs. Par ailleurs, le manque de fondement théorique ne permet pas de tester efficacement le lien entre les performances environnementales et financières (Wagner et Schaltegger 2003) et rend les mesures des performances environnementales peu fiables (Cormier al 2004).

La littérature académique, en étudiant la relation entre les performances environnementales et financières a mobilisé principalement la théorie instrumentale des PP qui repose sur l'idée que les entreprises qui pratiquent le management des PP, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, et de croissance (Jones 1995) et la prise en compte des intérêts des PP est une condition de la performance économique et financière de l'entreprise (Capron et Quairel 2007). Cette approche instrumentale de la théorie est prédictive car elle appréhende les PP en tant que leviers d'accroissement de la performance de l'entreprise (Donaldson et Preston 1995), et il apparaît que certains résultats peuvent être obtenus par l'adoption de certains comportements (Jones 1995).

L'approche instrumentale de la théorie des PP conditionne l'atteinte d'un niveau de profit supérieur à l'adoption de certains comportements, capacités et compétences organisationnelles par certains auteurs qui ont mobilisé la théorie des ressources et des compétences.

## **2.2. Des stratégies environnementales et des capacités organisationnelles.**

La littérature fait état d'une progressivité des stratégies environnementales de trois à six étapes (Hunt et Auster 1990 ; Hart 1995 ; Nadler 1998 ; Sharma et al 1999 ; Christmann et Taylor 2002 ; Raufflet 2006 ; Montabon et al 2007). D'une manière générale, la première étape est celle de « débutant », « réactif » ou de « non-conformité » où les entreprises considèrent que le management environnemental n'est pas nécessaire. La deuxième étape correspond à une attitude de « conformité », de « pompier » ou de « défensive » où l'entreprise satisfait à la réglementation en ne formant qu'un petit nombre de salariés. Par la suite, l'entreprise est dans une attitude de « conformité plus », de « citoyen concerné » ou « accommodante » en formant davantage d'employés au management environnemental qui devient une fonction intermédiaire. La quatrième étape est « proactive », ou « excellence

commerciale et environnementale » ou « position de leader » où le management de l'environnement est considéré comme une fonction aussi importante que les autres, supportée par le top management, et relayée auprès des salariés par le biais d'un SME. Wilmshurst et Frost (2001) définissent le SME comme étant une partie du système de management général qui inclut une structure organisationnelle, des activités planifiées, des responsables, des pratiques, des procédures, des ressources pour développer, implémenter, achever, réviser et maintenir une politique environnementale.

Les travaux, mobilisant la théorie des ressources et des compétences, ont cherché à identifier les capacités organisationnelles dynamiques qui permettent à l'entreprise de tirer un avantage concurrentiel solide d'une stratégie environnementale « pro active ». D'après Hart (1995) la contrainte environnementale va être de plus en plus forte, compte tenu de la rareté progressive des ressources, et les entreprises qui auront intégré cette problématique bénéficieront d'un avantage compétitif durable car la gestion « pro active » de l'environnement peut donner lieu à une capacité organisationnelle inimitable. La vision de Hart a été reprise par Russo et Fouts (1997) dont les travaux de recherche reconnaissent explicitement l'importance de concepts intangibles comme le savoir-faire dans le domaine de l'environnement. Judge et Douglas (1998) confirment que l'avantage compétitif repose sur la capacité de l'entreprise à combiner l'ensemble des ressources, humaines, financières et matérielles, en utilisant les savoirs et les « savoir-faire » dans le cadre d'une stratégie engagée.

La recherche académique a souligné l'importance de la capacité d'innovation des organisations pour modifier les processus de production dans l'objectif de réduire les gaspillages et les rejets, et donc la pollution (Porter et van der Linde 1995 ; Persais 2002). Dans le domaine industriel, les technologies environnementales permettent de maîtriser les coûts, de modifier les processus de production et offrent des perspectives de nouveaux produits et de nouveaux marchés « verts » (Shrivastava 1995). Un des moyens pour réduire l'empreinte écologique est de développer l'éco-conception qui permet l'intégration de nouvelles expertises et le développement de nouveaux critères de performance. Ceux-ci nécessitent des processus d'exploration des modes de production et d'importants apprentissages croisés entre les responsables de la production et de l'environnement (Abbrassart et Aggeri 2002). La collaboration entre les autorités de régulation et les responsables « Environnement » a conduit à des innovations réussies dans le secteur automobile comme la réduction de la pollution en amont du cycle de production et la gestion anticipée de la fin de vie des voitures (Rothenberg 2007 ; Aggeri 1999). En 2005, Boiral

confirme la logique d'amélioration continue des performances environnementales liée à des changements dans les pratiques de travail s'attachant à réduire la pollution à la source. Ces innovations dans les processus de production permettent d'améliorer les performances économiques des actions environnementales et renforcent ainsi la logique « win-win » de Porter (1995). Sur le plan des ressources humaines, les compétences à déployer sont multiples, et vont nécessiter un important effort de formation des managers opérationnels aux problématiques environnementales et des managers environnementaux aux problématiques opérationnelles (Dechant et Altman 1994) afin de renforcer la nécessaire cohésion de ces équipes (Bansal et Roth 2000). La formation est prépondérante pour permettre un meilleur « enactment » des stratégies environnementales et améliorer la diffusion des SME dans l'entreprise en réduisant la complexité des informations environnementales pour les managers opérationnels (Sweet, et al 2003).

Néanmoins, un certain nombre de limites doivent être soulignées. L'absence de règles communément admises par les praticiens rend les méthodes utilisées par les entreprises non comparables (Janicot 2007 ; Lafontaine 2003). De ce fait, l'engagement « vert » peut rester superficiel, et faire l'objet d'un apprentissage en boucle « simple » sans être réellement approprié par les acteurs de l'entreprise (Baret et Petit 2009). Et pour finir, la liberté du management environnemental rend la mesure des performances environnementales complexe (Ingram et Frazier 1980 ; Wiseman 1982 ; Wilmshurst et Frost 2000 ; Antheaume 2001 ; Bebbington et Gray 2001).

Les travaux académiques en mobilisant la théorie instrumentale des PP et la théorie des ressources et des compétences offrent une vision complète de l'engagement environnemental des entreprises en l'inscrivant dans un objectif commun de maximisation de la performance de l'entreprise. Quand la théorie descriptive et instrumentale des PP privilégie une dimension externe de l'entreprise en analysant la relation ou l'absence de relation entre le management des PP et la performance organisationnelle, la théorie des ressources et des compétences réalise un diagnostic interne des capacités organisationnelles à déployer dans le cadre d'une stratégie environnementale proactive pour générer un accroissement de la performance (Ghera 2010).



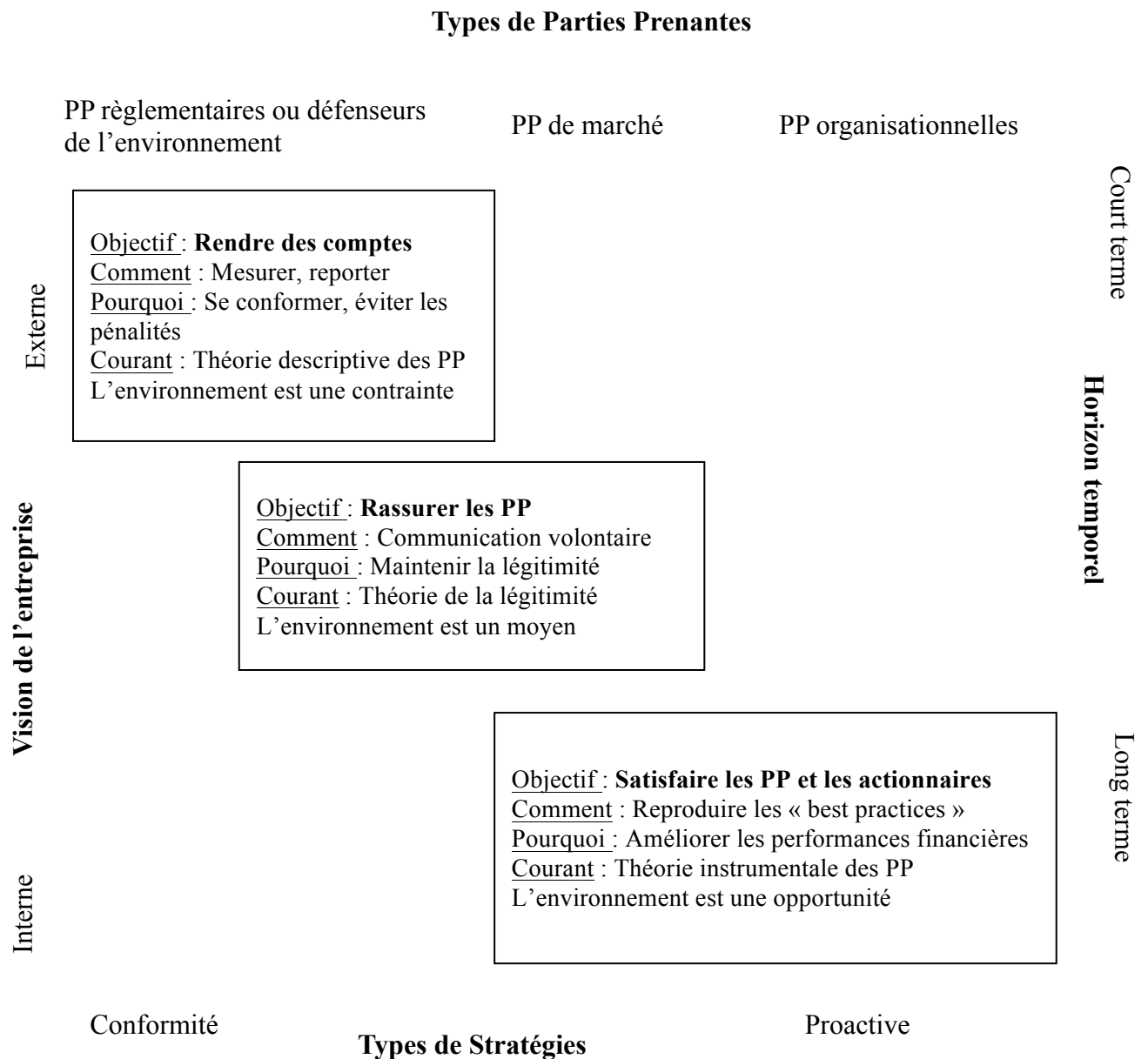
### **3. Proposition d'une grille de lecture.**

Les travaux de recherche se sont organisés de façon concomitante autour de deux axes majeurs : celui de « rendre compte » et celui des conséquences des démarches environnementales sur la profitabilité de l'entreprise. Des travaux complémentaires ont élargi le questionnement de chacun de ces deux axes. Successivement, les thèmes de reporting et de qualité de la communication sont venus enrichir l'étude de la problématique de « rendre compte » à des PP d'une attitude de conformité, et de l'usage de la divulgation des informations environnementales comme outil de légitimité par certaines entreprises. Dans le même temps, les thèmes de « l'environnement au service de la productivité » et donc des stratégies environnementales nécessitant certaines capacités et compétences organisationnelles ont enrichi l'étude des conséquences des démarches environnementales sur la profitabilité de l'entreprise.

Néanmoins, à la lecture des travaux étudiés, il apparaît que les deux thèmes majeurs ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Une entreprise peut être dans un objectif de conformité aux pressions des PP gouvernementales ou civiles, tout en souhaitant tirer profit de cette pression à l'amélioration des performances environnementales afin de satisfaire ses PP actionnaires, sans nécessairement essayer de légitimer son activité par le biais de son rapport annuel. Il est possible d'organiser les travaux étudiés non plus sous un angle chronologie ou théorique, mais en fonction de l'horizon temporel des démarches environnementales, des PP concernées, de la vision plutôt interne ou externe, ou des différentes stratégies déployées par les entreprises (Figure 1).

Les entreprises se placent dans la situation de « rendre des comptes » aux PP réglementaires et défenseurs de l'environnement en se conformant aux obligations de divulgation des données concernant leur empreinte écologique. Dans ce cadre, elles déploient une stratégie environnementale de conformité à court terme, dont l'objectif est de mesurer la pollution à la fin du cycle de production. Le comportement des entreprises est analysé par la théorie descriptive des PP comme une entité tournée vers l'extérieur, hiérarchisant ses PP pour leur rendre des comptes sans pour autant modifier ses processus de production.

Figure 1 : Grille de lecture de l'engagement environnemental



Les entreprises cherchent à « rassurer les PP » en communiquant de façon volontaire un grand nombre d'informations environnementales par le biais des rapports environnementaux annuels. Ce surcroît de communication peut être interprété comme le reflet de la préoccupation des entreprises d'augmenter ou de maintenir leur légitimité. Pour cela, elles s'adresseront en priorité, aux PP « défenseurs de l'environnement » et aux PP de « marché » afin de continuer à bénéficier de leur soutien, en dépit d'activité industrielle souvent polluante. Les entreprises s'inscrivent dans un horizon temporel court-moyen terme et

déploient des stratégies « accommodantes » soit comme une étape complémentaire à une stratégie « réactive », soit pour manipuler les PP dans la durée. L'entreprise reste encore orientée vers l'extérieur en voulant les rassurer, et les travaux académiques ont principalement mobilisé la théorie de la légitimité pour étudier ce comportement.

Les entreprises cherchent à réduire durablement les gaspillages de ressources énergétiques pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Dans ce cadre, elles internalisent leur démarche environnementale en réalisant des investissements à long terme pour réduire la pollution et modifient leurs processus de production. Le développement de compétences et de capacités organisationnelles spécifiques comme l'éco-conception, l'analyse du cycle de vie des produits, le recyclage leur permet d'obtenir un avantage compétitif. Ainsi, elles s'adressent principalement aux PP organisationnelles en intériorisant complètement cette démarche dans un horizon temporel à plus long terme. Pour étudier ces démarches, les travaux académiques ont mobilisé la théorie des ressources et des compétences afin de mettre en évidence les savoirs et les « savoir-faire » que les entreprises doivent acquérir pour obtenir un avantage compétitif du déploiement d'une stratégie environnementale « proactive ».

## **Conclusion**

Ainsi, la recherche académique s'est organisée parallèlement autour de deux axes principaux : Le premier est celui de la divulgation volontaire ou contrainte des informations environnementales, complété par les travaux concernant le reporting des données sous la pression des PP gouvernementales ou civiles et l'utilisation par les entreprises de cette communication comme outil de légitimité. Pour étudier ce thème de « rendre compte », les chercheurs ont mobilisé principalement la théorie descriptive des PP et celle de la légitimité.

Le deuxième est l'analyse des impacts des démarches environnementales sur la profitabilité des entreprises complété par les premiers travaux relatifs à la stratégie environnementale et au moyen d'en tirer un avantage compétitif certain en déployant certaines capacités organisationnelles. Les théories instrumentales des PP et celle des ressources et des compétences ont été souvent mobilisées dans le cadre de ces travaux.

Néanmoins, certaines limites doivent être soulignées. Les études sur la communication environnementale ne font pas nécessairement la différence entre la communication volontaire ou obligatoire (Gray et al 2001), et rendent ainsi, les résultats peu comparables. Certaines méthodes quantitatives de recherche peuvent privilégier une vision à court terme de la démarche environnementale alors qu'il semblerait que celle-ci se déploie plutôt dans un horizon temporel à long terme. Par ailleurs, un certain décalage entre les pratiques énoncées et les pratiques réelles peut exister, car la sincérité du discours des entreprises peut être difficile à vérifier, et il serait intéressant de mesurer cet écart.

Pour finir, il faut constater que les motivations des entreprises à s'engager dans une démarche environnementale sont essentiellement économiques, dans la mesure où elles cherchent, soit à éviter les pénalités et les sanctions financières en se conformant aux règlements, soit à maintenir leur légitimité auprès des PP pourvoyeuses de ressources, comme les clients et les actionnaires, ou encore à tirer profit des contraintes imposées par les PP en cherchant à obtenir un avantage concurrentiel et un savoir faire inimitable.

## **Bibliographie :**

- Abbrassart C., Aggeri F. (2002). La naissance de l'éco-conception. Du cycle de vie du produit au management environnemental « produit ». *Annales des Mines* (Janvier) : 41-63.
- Aerts W., Cormier D., Magnan M. (2008). Corporate environmental disclosure, financial markets and the media : An international perspective. *Ecological Economics*. 64 : 643-659.
- Aerts W., Cormier D., Magnan M., (2009), Media legitimacy and corporate environmental communication, *Accounting, Organizations and Society*, 34 : 1-27.
- Aggeri F. (1999). Environmental policies and innovation – A knowledge-based perspective on cooperative approaches. *Research Policy*. 28 : 699-717.
- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A. (2005). *Organiser le développement durable : Expérience des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Vuibert. Paris.
- Antheaume N. (2001). La diffusion volontaire d'informations environnementales : le cas de Cogema. *22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC*.
- Bansal P., Roth K. (2000). Why Companies Go Green : A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*. 43 (4) :717-736.
- Baret P., Petit F. (2009). L'apprentissage organisationnel de la responsabilité environnementale : un 'cheminement' structuré ?. *Management & Avenir*. 33 : 96-115.
- Baxi C.V., Rupamanjari S.R. (2009). Corporate Social & Environmental Disclosure & Reporting. *The Indian Journal of Industrial Relations* 44 (3) : 355-375.
- Bebbington J., Gray R. (2001). An Account of Sustainability : Failure, Success and Reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*. 12 : 557-587.
- Berthelot S., Cormier D., Magnan M. (2003). Les provisions environnementales et la gestion stratégique des résultats : une étude canadienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 9 (2) : 109-135.
- Boiral O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue Française de Gestion*. 158 : 163-186.
- Boiral O. (2007). Corporate Greening Through ISO 14001 : A Rational Myth ?, *Organization Science*. 18 (1) : 127-146.
- Boiral O., Cayer M., Baron C.M. (2009). The Action Logics of Environmental Leadership : A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*. 85 : 479-499.
- Brown N., Deegan C. (1998). The public disclosure of environmental performance information – a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*. 1 : 21-41.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. *Editions la Découverte*, Collection Repère, Paris.

Chan J. C., Welford R. (2005). Assessing Corporate Environmental Risk in China : An Evaluation of Reporting Activities of Hong Kong Listed Entreprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 12 :88-104.

Cho C. H., Patten D. M. (2007). The role of environmental disclosure as tools of legitimacy : A research note. *Accounting, Organizations and Society*. 32 : 639-647.

Cho C., Roberts R. W., Patten D.M. (2010). The language of US corporate environmental disclosure, *Accounting, Organizations and Society*. 35 : 431-443.

Christmann P. (2000). Effects of « Best Practices » of Environmental Management on Cost Advantage : The rôle of Complementary Assets. *The Academy of Management Journal*. 43 (4) : 663-680.

Christmann P., Taylor G. (2002). Globalization and the environment : Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*. 16 (3) : 121-135.

Christmann P. (2004). Multinational companies and the natural environment : determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*. 47 (5) : 747-760.

Cordeiro J.J., Sarkis J. (1997). Environmental proactivism and firm performance : evidence from security analyst earnings forecasts. *Business Strategy and the Environment*. 6 :104-114.

Cormier D., Gordon I.M., Magnan M. (2004). Corporate Environmental Disclosure : Contrasting Management's Perceptions with Reality. *Journal of Business Ethics*. 49 : 143-165.

Cormier D., Magnan M. (1999). Corporate Environmental Disclosure Strategies : Determinants, Costs and Benefits. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* : 429-451.

Damak-Ayadi S. (2002). La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? *L'éthique des affaires : management par les valeurs et responsabilité sociale*. Editions d'Organisation. 179-192.

Darnall N. (2009). Regulatory Stringency, Green Production Offsets, and Organizations' Financial Performance. *Public Administration Review* (May/June) : 418-434

Dechant K., Altman B. (1994). Environmental leadership : From compliance to competitive advantage. *Academy of Management Executive*. 8 (3) : 7-20.

Deegan C., Gordon B. (1996). A Study of the Environmental Disclosure Practices of Australian Corporations. *Accounting & Business Research*. 26 (3) : 187-199

Delmas, M., Toffel M.W. (2004). Stakeholders and environmental management practices : an institutional framework. *Business Strategy and the Environment*. 13 : 209-222.

- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2) : 147-160.
- Dohou-Renaud A., (2009). Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises certifiées ISO 14001. *Management & Avenir* (29) : 344-362
- Donaldson T., Preston L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*. 20 (1) : 65-91.
- Dooley R.S., Lerner L.D. (1994). Pollution, Profits, and Stakeholders : The Constraining Effects of Economic Performance on CEO Concern with Stakeholder Expectations. *Journal of Business Ethics*. 13 : 701-711.
- Doonan J., Lanoie P., Laplante B. (2005). Determinants of environmental performance in the Canadian pulp and paper industry : An assesment from inside the industry. *Ecological Economics* 55 : 73-84.
- Dowling J., Pfeffer J. (1975). Organizational Legitimacy : Social Values and Organizational Behaviour. *The Pacific Sociological Review*. 18 (1) : 122-136.
- Foulon J., Lanoie P., Laplante B. (2002). Incentives for Pollution Control : Regulation or Information ?, *Journal of Environmental Economics and Management*. 44 : 169-187.
- Gray R., Kouhy R., Lavers S. (1995). Corporate social and environmental reporting, A review of the literature and a longitudinal study of the UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 8 (2) : 47-77.
- Hackston D., Milne M. J. (1996). Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companie. *Accounting, Accounting & Accountability Journal*. 9 (1) : 77-108.
- Hart S. L. (1995). A natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy of Management Review*. 20 (4) : 986-1014.
- Hart S.L., Ahuja G. (1996). Does it pay to be green ? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*. 5 : 30-37.
- Hassel L., Nilsson H., Nyquist S. (2005). The Value Relevance of Environmental Performance. *European Accounting Review*. 44 (1) :41-61.
- Henriques I., Sadorsky P., (1999), The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of the Stakholder Importance, *Academy of Management Journal*, vol 42, n°1, pp 87-99.
- Hunt C. B., Auster E.R. (1990). Proactive Environmental Management : Avoiding the Toxic Trap. *Sloan Management Review*. 31 (2) : 7-18.

- Ingram R.W., Frazier K.B. (1980). Environmental Performance and Corporate Disclosure. *Journal of Accounting Research*. 18 (2) : 614-622.
- Jaggi B., Freedman M. (1992). An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance : pulp and paper firms. *Journal of Business Finance & Accounting*. 19 (2) : 697-713.
- Janicot L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle. *Comptabilité-Contrôle-Audit*. 13 (1) : 47-68.
- Jones T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*. 20 (2) : 404-437.
- Jose A., Lee S-M. (2007). Environmental Reporting of Global Corporations : A Content Analysis based on Website Disclosure. *Journal of Business Ethics*. 72 : 307-321.
- Judge W.Q., Douglas T.J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process : an empirical assessment. *Journal of Management Studies*. 35 (2) : 241-262
- King A. Lenox M. (2001). Does it Really Pay to be Green ? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance. *The Journal of Industrial Ecology*. pp 2-27.
- Lafontaine J.P. (2003). Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales. *Comptabilité-Contrôle-Audit*. Numéro spécial :111-127.
- Li Y., Richardson G.D., Thornton D.B. (1997). Corporate Disclosure of Environmental Liability Information : Theory and Evidence. *Contemporary Accounting Research*. 14 (3) : 435-474.
- Lindblom C., (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Critical Perspectives on Accounting Conference*. New York, N.Y., USA.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). Le contrôle de gestion environnemental. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Catholique de Louvain. Presses Universitaires de Louvain.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83 (2) : 340-363.
- Mikol A. (2003). La communication environnementale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*. 147 (6) : 151-159.
- Milne M.J., Patten D.M. (2002). Securing organizational legitimacy, An experimental decision case examining the impact of environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 15 (3) : 372-405.
- Montabon F., Sroufe R., Narasimhan R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*. 25 : 998-1014.



- Nadler S., (1998). The Green Stairway : Surviving and Flourishing in Environmental Management. *Corporate Environmental Strategy*. 5 (2) : 14-21.
- Neu D., Warsame H., Pedwell K. (1998). Managing public impressions : Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*. 23 (3) : 265-282.
- Patten D.M., Trompeter G. (2003). Corporate responses to political costs : an examination of the relation between environmental disclosure and earnings management. *Journal of Accounting and Public Policy*. 22 : 83-94.
- Persais E. (2002). L'écologie comme atout stratégique : une validation de l'approche ressource par la méthode PLS. *Finance, Contrôle et Stratégie*. 5 (3) :195-230.
- Porter M.E., van der Linde C. (1995). Green and Competitive : Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*. sept-oct : 120-134.
- Ransom P., Lober D.J. (1999). Why do firms set environmental performance goals ? : some evidence from organizational theory. *Business Strategy and the Environment*. 8 : 1-13.
- Rauflet E. (2006). Re-Mapping Corporate Environmental Management Paradigms. *International Studies of Management & Organizations*. 36 (2) :54-72.
- Rothenberg S. (2007). Environmental managers as institutional entrepreneurs : The influence of institutional and technical pressures on waste management. *Journal of Business Research*. 60 : 749-757.
- Russo M.V., Fouts P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*. 40 (3) : 534-559.
- Sharma S., Pablo A.L, Vredenburg H. (1999). Corporate Environmental Responsiveness Strategies- The Importance of Issue Interpretation and Organizational Context. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 35 (1) : 87-108.
- Sharma S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*. 43 (4) : 681-697.
- Shrivastava P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 16 : 183-200.
- Shrivastava P., Hart S. L. (1992). Greening organizations, *Academy of Management Best Paper Proceedings*. 52 : 185-189.
- Sinclair-Desgagné B., Gabel H., L. (1997). Environmental Auditing in Management Systems and public Policy. *Journal of Environmental Economics and Management*. 33 : 331-346.
- Sinclair-Desgagné B., Gozlan E. (2003). A theory of environmental risk disclosure. *Journal of Environmental Economics and Management*. 45 (2).

- Solomon A., Lewis L. (2002). Incentives and Disincentives for corporate environmental disclosure. *Business Strategy and the Environment*. 11 : 154-169.
- Sroufe R. (2003). Effects of Environmental Management Systems on Environmental Management Practices and Operations. *Production and Operations Management*. 12 (3) : 416-431.
- Stanwick P.A., Stanwick S. D. (1998). Corporate strategies in the environmental management industry : an examination of organizational performance. *Eco-Management and Auditing*. 5 : 57-61.
- Stanwick P.A., Stanwick S. D. (1999). Exploring Voluntary Environmental Partnership. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. spring 99 : 111-125
- Stanwick P.A., Stanwick S. D. (2006), Environmental and Sustainability Disclosures : A global perspective on financial performance, in *Corporate Social Responsibility*, Edited by José Allouche.
- Sweet S., Roome N., Sweet P. (2003). Corporate environmental management and sustainable enterprise : The influence of information processing and decision styles. *Business Strategy and the Environment*. 12 : 265-277.
- Wagner M., Schaltegger S. (2003). How Does Sustainability Performance Relate to Business Competitiveness ?, *Greener Management International* . winter 2003. 44 : 5-16.
- Wilmshurt T. D., Frost G.R., (2001). The role of accounting and the accountant in the environmental management system. *Business Strategy and the Environment*. 10 : 135-147.
- Wiseman J. (1982). An evaluation of environmental disclosure made in corporate annual reports, Accounting. *Organizations and Society*. 7 (1) : 53-63.
- Yu V., Ting H-I., Wu Y-C.J. (2009). Assessing the greenness effort for European firms, A resource efficiency perspective. *Management Decision*. 47 (7) : 1065-1079.