

Université Libre de Bruxelles
Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire
Faculté des Sciences
Master en Sciences et Gestion de l'Environnement

Etude de la perception d'EMAS (Environmental
Management and Audit Scheme) par les acteurs
publics en Belgique

Mémoire de fin d'études présenté par
Emmanuel VANDEVOORDE
en vue de l'obtention du grade académique de
Master en Sciences et Gestion de l'Environnement
« Finalité Gestion de l'Environnement 120ECTS M-ENVI5G »

Année académique : 2018-2019

Sous la direction de Wouter ACHTEN

Remerciements

Merci à 'Charly Bibi' pour l'aide précieuse.

Merci à Tomas pour l' 'Apache'.

Merci aux deux Cindy, à Caroline, An et Jean-François pour avoir été mes messagers.

Merci aux mêmes et à Fabienne, Valérie, Claude, Jan, Claude et Mr S pour les entretiens.

Merci à l'IGEAT pour m'avoir fait découvrir 'mon' environnement

Et enfin un immense merci à 'Minha Joia' pour ...tout.

Nul ne peut se sentir à la fois responsable et désespéré

Antoine de Saint-Exupéry

Résumé

En juillet 2005, le Conseil des Ministres décidait que *"chaque service public se verra(it) doté, au plus tard en 2007, du label EMAS¹ agréé par la Commission Européenne"*. Il s'agissait là d'une volonté politique clairement affichée reprenant de façon univoque l'instrument d'action publique à mettre en œuvre : les organes publics devront utiliser le système de management environnemental et d'audit repris dans un règlement européen. Ce mémoire propose d'étudier, par le biais d'une enquête, comment les acteurs de terrain des administrations publiques situées sur le territoire belge perçoivent EMAS.

Pour réaliser cette enquête, nous avons utilisé une méthode statistique, la Q Methodology (Stephenson, 1961). Cette méthodologie, particulièrement indiquée lorsqu'il s'agit de traiter des données qualitatives, comme peuvent l'être les avis sur des affirmations proposées soumises à un panel limité d'individus, nous a permis de découvrir les différents discours existants par le biais d'un groupement des répondants en « facteurs ».

Notre analyse nous a permis de dégager trois facteurs que, pour la facilité du propos et eu égard au discours auquel ils adhèrent, nous avons baptisé comme étant les 'pragmatiques', les 'sceptiques' et les 'convaincus'.

Les premiers, tout en utilisant l'instrument, souhaitent qu'il soit apporté des améliorations à EMAS ; les seconds remettent la valeur même de l'outil en question et pourraient être tentés par des alternatives tandis que les troisièmes trouvent qu'être enregistré EMAS est tellement évident qu'ils peinent parfois à comprendre que cela soit présenté comme une obligation.

In fine, il est heureux de constater qu'au-delà de l'action parfois trop résignée, de la critique parfois trop vive ou de l'optimisme parfois trop béat se trouve un vivier de personnes de bonne volonté qui ne demandent qu'un coup de pouce pour agir, de personnes dotées de bon sens qui ne demandent qu'à être écoutées et de personnes qui en écoutant la seconde catégorie pourraient aider la première à faire progresser la cause entière.

Reste à les faire se rencontrer pour entamer ce ... discours.

¹ Environmental Management and Audit Scheme ou en français, Système de Management Environnemental et d'Audit (SMEA)

Table des matières

Remerciements.....	3
Résumé.....	4
Introduction.....	8
1 Approche théorique autour d’EMAS.....	12
1.1 La Politique belge de l’environnement.....	12
1.2 Gouvernement ou gouvernance - Rowing or Steering.....	12
1.3 Les instruments d’action publique	13
1.3.1 Les instruments économiques.....	13
1.3.2 Les instruments de planification	15
1.3.3 Les instruments volontaires	15
1.3.4 Les instruments informationnels.....	16
1.3.5 Les instruments réglementaires	17
2 EMAS.....	18
2.1 La genèse du règlement européen... et de la norme internationale.....	18
2.2 EMAS III ou le règlement (CE) n°1221/2009.....	20
2.2.1 Première étape : L’analyse environnementale.....	21
2.2.2 Deuxième étape : Le système de management environnemental.....	22
2.2.3 Troisième étape : L’audit interne et la revue de direction environnementale	23
2.2.4 Quatrième étape : La déclaration environnementale	23
2.2.5 Cinquième étape : La procédure de vérification et de validation	24
2.2.6 Sixième étape : La procédure d’enregistrement	24
3 EMAS : règlement ou feuille de route ?	26
3.1 EMAS, instrument d’action publique	26
4 EMAS : Analyse quantitative	27
4.1.1 Les (types de) participants à l’étude commanditée	27
4.1.2 Motifs pour (ré-)enregistrement, abandon, ou maintien d’EMAS.....	28
4.1.3 Bénéfices à être enregistré.....	29
4.1.4 Coûts.....	29
4.1.5 Incitants à l’enregistrement	30
4.1.6 Barrières à l’enregistrement.....	31
4.1.7 Constat général pour le secteur public, bonnes pratiques et recommandations.....	32
4.1.8 Quelques données chiffrées sur les institutions publiques fédérales et EMAS	34
5 Méthodologie	35

5.1	Q Methodology, problèmes environnementaux et perception	35
5.2	Le processus de recherche avec la Q Methodology	36
5.2.1	Le concours.....	36
5.2.2	Le Q Set ou les affirmations.....	36
5.2.3	La population-cible (ou Q Sample ou P sample).....	37
5.2.4	La collecte des données.....	37
5.2.5	La sélection du modèle, l'analyse des données et l'interprétation des résultats	38
6	L'enquête EMAS	40
6.1	Elaboration du 'concours' de l'enquête EMAS	40
6.2	Construction des affirmations pour l'enquête EMAS.....	41
6.3	Détermination de l'échantillon des répondants à l'enquête EMAS.....	44
6.4	La récolte des données de l'enquête EMAS	46
7	Analyse des données et interprétation des résultats de l'enquête EMAS.....	48
7.1	Analyse des données relatives aux participants.....	48
7.1.1	Nombre de répondants	48
7.1.2	Type de répondants.....	48
7.2	Analyse des données relatives aux affirmations	50
7.2.1	Affirmations les plus tranchées	51
7.3	Choix des paramètres et des méthodes d'analyse.....	55
7.4	Interprétation des résultats.....	58
7.4.1	Affirmations dans le consensus	59
7.4.2	Le consensus.....	60
7.4.3	Facteur 1 : Les pragmatiques.....	61
7.4.4	Facteurs 2 : Les sceptiques	63
7.4.5	Facteur 3 : Les convaincus	66
7.4.6	Proportion dans l'échantillon	69
8	Conclusion	71
8.1	Regard critique sur l'étude	71
8.2	Conclusion générale	72
8.3	Fenêtre d'ouverture	74
Annexes	75
	Annexe 1 : Photos des écrans de l'enquête	75
	Annexe 2 : Liste des Figures	82
	Annexe 3 : Liste des Figures	83
	Annexe 4 : Liste des acronymes	84

Introduction

Depuis 1992 et la Conférence des Nations Unies sur l’environnement et le développement durable de Rio de Janeiro, la Belgique a pris des engagements en matière d’ODG (objectifs de développement durable ; mieux connus sous l’acronyme en anglais : SDG pour sustainable development goals).



Figure 1 : Sustainable Development Goals (IMO, 2015)

Plus de 25 ans après Rio, dans son rapport daté de juin 2019 et intitulé « Quelle priorité pour un développement durable ? Rapport sur le développement durable 2019. Etat des lieux et évaluation », le Bureau Fédéral du Plan « constate qu’en Belgique, la prolongation des tendances actuelles ne permet pas d’atteindre l’ensemble des objectifs. Pour concrétiser les engagements pris en ce sens, ce Rapport recommande que le prochain gouvernement place le Développement durable au centre de ses préoccupations ».

Résultat	Évaluation de la tendance		Total
	Vers la cible	Dans la direction souhaitée	
FAVORABLE	4	11	15
INDETERMINÉ / IMPOSSIBLE	1	12	13
DÉFAVORABLE	17	6	23
Total	22	29	51

Figure 2 : Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDG: synthèse (Bureau Fédéral du Plan, 2019).

Pour accompagner et présenter son rapport, le Bureau Fédéral du Plan a envoyé, le 25 juin 2019, un communiqué de presse qui reprend à la deuxième et dernière page l’une des quatre réalisations concrètes des administrations fédérales :

« - L’amélioration des performances environnementales des administrations fédérales (consommations diverses, mobilité, déchets), entre autres grâce à l’enregistrement EMAS obtenu par beaucoup d’entre elles ».

Après l’avoir mis ainsi en exergue, le Rapport du Bureau Fédéral du Plan revient toutefois ensuite sur le fait qu’EMAS ne couvre pas les différents aspects du développement durable (sous-entendu, il ne comporte ‘que’ la partie environnementale) et que c’est pour cette raison que l’Institut Fédéral pour le Développement

Durable (IFDD) a arrêté son soutien aux institutions fédérales en la matière afin de favoriser des approches plus stratégiques (SDG) qu’opérationnelles (EMAS) (Bureau Fédéral du Plan, 2019).

Et à bien y regarder, ce faisant, le Bureau Fédéral du Plan suit le plan. En effet, il constate que c’est « *Dès le Plan fédéral de développement durable 2000-2004, » qu’ « une mesure prévoit la mise en place d’un système de gestion environnementale dans les services publics (Gouvernement belge, 2000, § 157) » et que « Cette mesure (...) confirmée dans le Plan 2004-2008 (...) sera progressivement complété par des aspects économiques et sociaux" (Gouvernement belge, 2004, § 31709). »*

Environnement (EMAS) puis Développement Durable ensuite (SDG) !

Le Bureau Fédéral du Plan après avoir signalé que comme « (...) le *Plan fédéral de développement durable 2004-2008 est toujours valide (...), cette mesure est toujours en vigueur »* et après être revenu sur la décision du Conseil des Ministres de juillet 2005 constate que cette décision est confirmée sept ans plus tard lorsque «*Le Conseil des ministres réitère son engagement pour la mise en œuvre du système de management environnemental EMAS dans tous les services publics fédéraux" (Conseil des ministres, 2012a et 2012b). »*

Le Bureau Fédéral du Plan revient enfin sur le bâton qu’agitiera le gouvernement formé en octobre 2014 lorsque celui-ci déclarera : "*L’existence de systèmes internes de management environnemental et le recours à des critères de durabilité cohérents dans le cadre des achats et des comportements (relatifs, par exemple, aux déplacements, aux bâtiments, aux matériaux ou à l’alimentation) seront liés aux dépenses de fonctionnement en tenant compte des moyens budgétaires. Les services publics qui ne déploieront pas suffisamment d’efforts en matière de développement durable recevront moins d’argent pour leur fonctionnement" (Gouvernement belge, 2014).*

Trois ans plus tard, la Commission Européenne relève certains liens SDG-EMAS sur la page du site (Commission Européenne, 2017) consacré aux ‘news EMAS’ . Daté de décembre 2017, ‘Transforming our world with SDG’ pointe EMAS comme une aide pour les organisations et les gouvernements à rencontrer les SDG. Ainsi, la Commission voit-elle en EMAS un contributeur direct à l’achèvement de l’objectif 12.


12 – Consommation et production responsables – <i>Établir des modes de consommation et de production durables</i>				
	34. Consommation intérieure de matières	Economique	↘	+
	35. Déchets dangereux	Environnementale	↘	0
	36. Recyclage des déchets	Economique	↗	+

Figure 3 : ODD/SDG 12 (Bureau fédéral du Plan, 2019).

La Commission estime qu’EMAS peut, de manière plus indirecte, contribuer aux objectifs 6 et 7 de par le fait qu’EMAS encourage le recours à des méthodes de production verte ainsi que l’usage d’énergies renouvelables.



6 – Eau propre et assainissement – <i>Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau</i>				
	16. Nitrates dans les eaux de rivières	Environnementale	↘	+
	17. Nitrates dans les eaux souterraines	Environnementale	↘	-
	18. Consommation d'eau	Environnementale	↘	+
7 – Énergie propre et d'un coût abordable – <i>Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable</i>				
	19. Logements sans chauffage adéquat	Sociale	0%	-
	20. Energies renouvelables*	Environnementale	18,3%	-
	21. Productivité de l'énergie	Economique	11,1 €/kep	-

Figure 4 : ODD/SDG 6 et 7 (Bureau fédéral du Plan, 2019).

EMAS peut, selon elle, également apporter sa pierre à l'édification des objectifs 13, 14 et 15 étant donné qu'EMAS utilise des indicateurs en matière d'émissions (gaz à effet de serre, utilisation d'énergie, d'eau et biodiversité) et que le schéma utilisé met l'accent sur l'amélioration continue des performances énergétiques.




13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques – <i>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</i>				
	37. Emissions de gaz à effet de serre non-ETS*	Environnementale	51,2 Mt CO ₂ -eq.	-
	38. Victimes de catastrophes naturelles	Sociale	1,98 par 100.000	0
	39. Contribution au fonds climat international	Gouvernance	↗	0
14 – Vie aquatique – <i>Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable</i>				
	40. Pollution aux hydrocarbures	Environnementale	0	+
	41. Pêche durable	Environnementale	100%	-
	42. Surface marine en zone Natura 2000	Environnementale	10%	+
15 – Vie terrestre – <i>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité</i>				
	43. Surface terrestre en zone Natura 2000	Environnementale	↗	0
	44. Forêts avec le label FSC	Environnementale	↗	+
	45. Populations d'oiseaux des champs	Environnementale	↗	-

Figure 5 : ODD/SDG 13, 14 et 15 (Bureau fédéral du Plan, 2019).

Face à ces rapports, la présente étude se propose d'analyser comment EMAS est perçu par les acteurs des institutions publiques présentes sur le territoire belge alors que l'organe chargé de la coordination EMAS au sein de l'administration fédérale a clairement fait le choix d'arrêter de soutenir ces mêmes administrations dans le domaine d'EMAS pour passer d'une problématique environnementale à une problématique de développement durable.

Mais que pensent les personnes investies en EMAS ? Est-ce que ces acteurs sont satisfaits de l'instrument qui leur fut mis entre les mains ? Lui préféreraient-ils un autre ? Quels sont, pour eux, les points forts et les défauts ? La mission assignée était-elle réaliste ? Les moyens assignés pour y parvenir étaient-ils suffisants ? Le sont-ils encore ? Y a-t-il unanimité dans le discours ? Et s'il y a divergence, comment accorder plus de crédit aux inévitables critiques des uns et aux hypothétiques louanges des autres ?

Et surtout comment traduire ces avis, ces jugements, ces perceptions en informations objectives et éviter de n'entendre que la voix de celui (ou celle) qui crie le plus fort ?

Voilà la tâche ambitieuse à laquelle se propose le présent travail. Aussi, après avoir brièvement introduit le sujet, le deuxième chapitre présentera la panoplie d'instruments dont peuvent se servir les acteurs publics.

Ayant fait, dans le chapitre 3, plus ample connaissance avec les différentes étapes menant à un enregistrement, nous tenterons de donner à EMAS, dans le chapitre 4, sa juste place dans la boîte à instruments d'action publique.

Avant d'en venir au cœur de notre travail, nous reviendrons dans le chapitre 5 sur une étude de 2009 (Milieu Ltd.and RPA Ltd, 2009) qui abordait les coûts et les inconvénients, les avantages et les bénéfiques, les incitants et les barrières à/de l'utilisation d'EMAS.

Le chapitre 6 sera consacré à la méthodologie utilisée pour l'enquête dont le chapitre 7 révélera tous les détails.

Enfin, après avoir analysé les données et interprété les résultats dans le chapitre 8, le chapitre 9 clôturera ce travail en portant un regard critique sur ce qui a été fait, en tirant quelques conclusions et en énonçant quelques possibilités d'exploitation du présent travail.

1 Approche théorique autour d'EMAS

1.1 La Politique belge de l'environnement

En 2005, la Belgique a révisé sa Constitution et y a inséré sous un nouveau titre intitulé « Des objectifs de politique générale de l'Etat fédéral, des Communautés et des Régions », l'article suivant : « Dans l'exercice de leurs compétences respectives, l'Etat fédéral, les communautés et les régions poursuivent les objectifs d'un développement durable, dans ses dimensions sociale, économique et environnementale, en tenant compte de la solidarité entre les générations. » (Constitution Belge, 2018)

Cet article est bien intéressant ; et pas seulement pour son libellé, son contenant, son 'emballage'. C'est en effet, rareté de la Constitution qui vaut la peine d'être relevée, un article unique dans l'unique titre de la constitution à ne compter qu'un seul article. Un article qui ressemble à un arbre isolé sur une île déserte donc et qui traite de développement durable et (donc) d'environnement.

Toujours est-il que 174 ans après la première version de son texte fondateur, la Belgique a enfin donné sa place à la politique de l'environnement : une petite place coincée entre le numéro (l'article) 6 qui traite des ...« limites de l'État, des provinces et des communes » qui « ne peuvent être changées ou rectifiées qu'en vertu d'une loi » et le numéro (l'article) 7 qui traite de... « la qualité de Belge » qui « s'acquiert, se conserve et se perd d'après les règles déterminées par la loi civile ».

Aussi, avant d'aborder le vif de notre travail, il nous paraît essentiel de pousser la porte du numéro 7 bis, afin de voir non pas tant ce qu'est la politique environnementale belge mais bien les instruments dont elle pourrait se servir pour arriver à ses fins.

1.2 Gouvernement ou gouvernance - Rowing or Steering

Depuis les années 1980 et la forte diminution des budgets environnementaux (notamment aux USA) (Eliadis et al. 2005), on assiste, afin d'atteindre de meilleurs résultats à une modification du processus d'élaboration des politiques. Plus ouverte aux échos des citoyens, on y réfère en parlant de 'Better regulation agenda'. Les conséquences concrètes de ce changement se font sentir non seulement dans les parties prenantes à la décision, dans les responsabilités à endosser mais aussi dans les instruments à mettre en œuvre. On est passé d'un système de gouvernement à un système de gouvernance ; d'un système où l'on régule, on contrôle et on punit vers un système où l'on stimule, on ajuste et on incite. Et les règlements n'ont plus trop la cote.

Cette évolution confronte les politiques à de nouveaux défis : (Kettl, 2017).

- En termes de gestion : ce qui se réglait de façon opportune auparavant doit maintenant être anticipé
- En termes de responsabilité : celui qui est responsable (c'est-à-dire celui qui rendra des comptes pour l'action effectuée) n'est pas forcément dans la même structure hiérarchique voire dans le même référent temporel que celui qui va mettre en application
- En termes de légitimité : celui qui a décidé n'est plus toujours clairement identifié

- En termes de besoin croissant de ...gouvernance : on en vient à parler de 'reflexive governance' (Lascoumes P. et Simard L, 2011)

Une des pièces centrales de ce dispositif est constituée par l'instrument d'action publique qui, petit à petit, remplace le programme d'action publique. Il y a différents types d'instruments publics pouvant être mis au service d'une même politique environnementale visant elle-même à trouver une solution à un problème (environnemental).

Après avoir adopté une définition de ce qu'est un instrument d'action public, nous examinerons les différentes catégories d'instrument et dresserons un rapide état des avantages et des inconvénients de chacun d'entre eux. Nous constaterons que le choix d'un instrument plutôt que d'un autre est un acte hautement politique qui déterminera les parties en présence, les rapports de force éventuels entre celles-ci et l'influence que ces parties peuvent obtenir sur la politique et, dont elles n'auraient même pas pu rêver dans un modèle de 'gouvernement'. Et enfin, nous situerons l'objet de notre étude par rapport à cette typologie.

1.3 Les instruments d'action publique

Pour F. Landry et Varone (2005), p 107-108), les instruments d'action publique sont « (...) les moyens (...) par lesquels l'Etat conduit les acteurs individuels et collectifs à prendre des décisions et à mener des actions qui sont compatibles avec les objectifs de la politique publique qu'il poursuit. Dans ce sens, les instruments concrétisent les liens logiques – soit les hypothèses d'intervention ou les algorithmes du modèle de causalité qui sous-tend, même implicitement, toute action de l'Etat – entre le problème collectif traité et les objectifs visés par la politique ».

Dans la littérature, les instruments de politique environnementale sont classés de différentes façons. Par facilité, nous nous baserons sur la classification et sur les commentaires repris dans (Castiaux et *al.*, 2007). Elle identifie cinq catégories d'instruments.

1.3.1 Les instruments économiques

Ces instruments reposent, en théorie, sur l'un des trois grands principes du droit de l'environnement : le principe du pollueur-payeur. Comme son nom l'indique, ce principe énonce que les coûts générés par les actions (furent-elles même menées en amont par des actions de prévention, en aval par des actions de restauration ou lors de la survenance par des actions de lutte) de celui qui a détérioré l'état de l'environnement doit en assumer les conséquences financières. Ces instruments permettent d'internaliser les coûts externes qui, sans cela, seraient supportés par d'autres acteurs que le responsable et souvent, par la collectivité.

Ces instruments visent à agir sur les mécanismes régissant les marchés afin de modifier les comportements. On retrouve dès lors, à côté des instruments internalisant le coût de la pollution, des aides financières et des

subventions destinées à la promotion et à la stimulation de mesures préventives. Les aides, sous forme de primes, à l'isolation des bâtiments en sont un exemple bien connu.

En substance, il s'agit donc d'augmenter le prix en tablant sur la loi de l'offre et de la demande de telle sorte qu'en bonne théorie, l'on se détourne des activités les plus polluantes car les plus chères pour privilégier les activités les moins chères ... et les moins polluantes.

L'OCDE propose depuis 1989 une typologie (OCDE, 1989) de ce type d'instruments économiques :

- Les taxes et les redevances : on retiendra essentiellement que l'instrument vise à ce que le 'candidat-pollueur' renonce à polluer afin de ne pas devoir payer et, qu'alors que le paiement d'une taxe n'apporte rien à celui qui effectue ce débours, le paiement de la redevance lui autorise à réclamer qu'un service lui soit rendu. En guise d'illustration, pensons aux (anciennes 'éco-)taxes' sur les rasoirs jetables et à la toujours actuelle redevance sur le captage d'eau de surface.
- Les systèmes de consignation : on incite le 'candidat-pollueur' à renoncer à polluer en lui restituant une partie des coûts qu'il a supportés pour se procurer un produit potentiellement polluant et généralement recyclable. Pensons aux consignes de certaines bouteilles en verre.
- Les permis d'émission : il s'agit en quelque sorte de s'acquitter d'un droit de polluer et ce droit est négociable sur un marché de type boursier. Pensons au système des quotas de CO₂.
- Les aides, subsides ou subventions : il s'agit d'instruments incitants à un comportement plus 'vert'ueux. Pensons aux primes à l'isolation.

Les instruments économiques sont souvent couplés aux instruments réglementaires que nous analyserons plus tard. Ils s'en différencient sur les points suivants :

- Ils ont un rapport direct avec les prix.
- Ils offrent la liberté de réduire sa pollution ou de continuer à polluer et de payer en conséquence.
- Ils peuvent inciter à l'innovation dans le but de ne plus polluer et donc de ne plus payer tandis qu'avec un système réglementaire, une fois la norme imposée atteinte, l'incitation à entreprendre des efforts et à être innovatif disparaît.

Les taxes peuvent par ailleurs être affectées à des recettes destinées à financer des projets ou des programmes environnementaux.

L'impossibilité de mesurer les impacts environnementaux des activités taxées joue en défaveur de ces instruments car la preuve de leur efficacité dépend de son lien direct avec l'activité polluante. La fixation du montant optimal de la taxe est par ailleurs difficile car il conviendrait pour cela de connaître le coût exact d'une pollution qui ne surviendra peut-être jamais, notamment grâce à l'existence de la taxe elle-même.

Relevons encore qu'il est pour le moins contre-nature de rétribuer, par le biais de prime et en contradiction totale avec le principe du pollueur-payeur, un pollueur de n'avoir pas pollué.

Certaines taxes sont trop faibles que pour être incitantes à dépolluer. Elles remplissent certes les caisses mais ne remplissent pas leurs fonctions.

Enfin, rappelons-nous des éco-taxes, la portée politique peut avoir de lourdes conséquences pour le décideur qui les met en place et de là, le dissuader à y avoir recours.

1.3.2 Les instruments de planification

Ils sont utilisés à tous niveaux de pouvoir et se déclinent sous la forme de programmes (7^{ième} Programme d'Action de l'Union pour l'Environnement), de plans (plans fédéraux de développement durable) ou encore de schémas (schéma régional des ressources en eau).

Ils peuvent aussi impliquer plusieurs niveaux de pouvoir, plusieurs secteurs de l'environnement, plusieurs acteurs et nécessiter une (grande) coordination. Il s'agit généralement d'outils de planification à moyen ou long terme. L'implication de la société civile, bien que difficile à organiser, peut se révéler bénéfique voire indispensable. Evitant l'écueil de l'autoritarisme et du rejet potentiel de celui-ci, cette participation active du grand public lui permet de s'approprier une politique par ailleurs plus transparente.

Comme toute médaille a son revers, on notera que cette participation peut avoir son prix. Non seulement en espèces sonnantes et trébuchantes car organiser pareille participation coûte cher mais aussi au niveau du résultat car certains peuvent être tentés de faire passer leur intérêt personnel au-dessus de l'intérêt général. Par ailleurs, qui dit plan pense cycle de Demming (Plan-Do-Check-Act) or c'est bien souvent là que le bât blesse car il est parfois bien difficile d'effectuer l'évaluation et de là, de corriger.

Enfin, trop de planification tue la planification et c'est surtout de l'indispensable et difficile coordination que viendront les problèmes voire les incohérences.

1.3.3 Les instruments volontaires

Ces instruments émanent des acteurs en-dehors de toute contrainte réglementaire, parfois en sus des règles existantes, parfois en préalable à de futures règles. Ils peuvent tantôt avoir pour raison de déterminer l'objectif environnemental tantôt d'en déterminer la mise en œuvre.

L'OCDE recense les approches volontaires suivantes :

- Les engagements unilatéraux. Objectifs et trajet vers l'objectif sont fixés par l'acteur volontaire qui, bien souvent, a recours à une tierce personne agissant soit comme conciliateur en cas de conflit ou comme auditeur externe permettant ainsi d'augmenter la crédibilité de la démarche unilatérale. Outre les chartes (dont la publicité s'étendra à toutes les parties prenantes), on retrouve, et avec un certain intérêt par rapport à notre domaine de recherche, les systèmes de management environnemental SME.
- Les accords privés. Ils lient les personnes qui occasionnent une externalité et celles qui la subissent (individu isolé, groupe d'individus isolés ou associations). L'accord reprend généralement un programme de réparation ou de prévention.

- Les accords public-privé. Ils sont généralement pris en guise de conciliation, fixent un objectif environnemental et un agenda pour l'atteindre. Durant cette trêve, les autorités s'engagent à ne pas légiférer sur la matière de l'accord ou à défaut, à tenir compte de la situation. Les accords de branche relèvent de cette catégorie. Ils sont en général particulièrement appréciés par les entreprises.
- Certains programmes publics. En échange de leur participation volontaire, les acteurs (généralement des entreprises) se voient octroyer certains avantages économiques comme des réductions d'impôt, des subsides ou l'autorisation d'utiliser certains logos affectant de leur engagement volontaire dans le domaine de l'environnement. Les entreprises doivent de leur côté respecter le cahier de charges environnemental et remplir les conditions d'adhésion.

On distingue les approches volontaires de type qualitatives (engagements unilatéraux et accords privés) des approches volontaires de type quantitatives (accords négociés ou programmes publics). Les premières sont très difficilement évaluables par manque de critère et le résultat aurait probablement été atteint de toutes façons. Elles sont par définition exclues des instruments à privilégier lorsqu'un calendrier doit être respecté. Les secondes portent sans doute mal leur adjectif de volontaire que l'aspect contraignant qu'elles comportent vient quelque peu contredire.

Les approches de type quantitatif sont efficaces dans la mesure où les pouvoirs publics ne doivent investir qu'en l'absence de contrôleur externe. En cas de non-respect du contrat, des sanctions peuvent aussi être imposées. Ces approches permettent aussi de faire face à des problèmes imprévus plus rapidement mais cet avantage peut se retourner contre les pouvoirs publics qui pourraient se retrouver confrontés à une réaction certes rapide mais mal pensée ou inefficace.

Enfin, ces approches sont parfois victimes de « passagers clandestins » qui, tout en assumant leur part, laissent à d'autres entreprises la charge de réaliser les objectifs tout en bénéficiant des avantages accordés à l'ensemble du secteur.

1.3.4 Les instruments informationnels

Ils peuvent vivre par eux-mêmes mais sont généralement associés à d'autres comme par exemple, les systèmes d'enregistrement ou de certification environnementale. Ils peuvent émaner des différents types d'acteurs et contribuent à la transparence de la politique menée.

Ils se subdivisent en :

- La collecte et la fourniture d'information environnementales. Ils peuvent être rendus obligatoires par un autre instrument (obligation de publicité) ou relever d'actes volontaires.
- L'éducation et la formation en matière environnementale.
- L'information véhiculée sous la forme de labels ou d'étiquetage. Cette information peut revêtir un caractère promotionnel mais peut aussi encourager la consommation de produits 'verts'.

Ces instruments permettent essentiellement de sensibiliser mais peuvent aussi entretenir une saine compétition par la transparence qu'ils engendrent.

Ils peuvent parfois faire passer l'objectif environnemental au second plan et mettre en avant, l'objectif économique de par le suivi des performances qu'ils rendent possible. Leur coût limité rend leur utilisation aisée mais leur implication dans l'atteinte des objectifs est difficile à estimer ; d'autant plus que leurs effets sont souvent perceptibles sur le long terme. Tout comme pour les plans, la récolte des informations peut être son propre pire ennemi par la masse non agrégées et parfois non normées qu'elle peut engendrer.

La frontière entre information et publicité est ténue et le consommateur a parfois bien du mal à s'y retrouver.

1.3.5 Les instruments réglementaires

Ils sont contraignants et peuvent proscrire des comportements ou imposer des limites, des normes, des procédures. Il convient de les contextualiser dans la foison de textes réglementaires des autorités locales, nationales ou supranationales et veiller à éviter tout conflit de compétences ou au contraire tout vide juridique.

Leur plus grande qualité est probablement leur plus grand défaut : ils sont réglementaires donc obligatoires et la plupart du temps, assortis de sanctions envers les réfractaires, les négligents ou les tricheurs. Respectueux du principe d'égalité, ils traitent de la même manière les personnes qui sont dans la même situation. Ils font l'objet de l'indispensable publicité à leur application et à leur interprétation. Ils sont parfois à la base d'innovations de la part d'acteurs désireux de se débarrasser de manière positive du problème qu'ils leur occasionnent. Ils sont souvent critiqués pour leur caractère trop rigide mais cette critique quant à la manière de légiférer n'est pas à adresser au seul domaine de l'environnement. Ils ne sont efficaces que lorsque des contrôles des infractions qu'ils proscrivent sont effectuées et que des sanctions viennent effectivement frapper les fautifs. Ces contrôles et les sanctions qui en découlent nécessitent des moyens. Ces instruments ne sont pas la panacée et doivent être utilisés en combinaison avec d'autres.

2 EMAS

2.1 La genèse du règlement européen... et de la norme internationale

L'augmentation de la prise de conscience par le grand public des problèmes environnementaux, générés par les pressions exercées par certaines forces comme celles résultant de l'activité humaine, a trouvé réponse dans l'adoption, par différents niveaux politiques, de normes et de règlements visant à améliorer, à stabiliser ou à réparer l'état des compartiments environnementaux afin de diminuer l'impact sur l'environnement, sur les vivants voire sur les activités humaines elles-mêmes (économie,...).

Comme illustré ci-dessous, ces réponses au niveau des systèmes de management environnemental ont commencé à émerger fin des années 1980.

L'ÉMERGENCE DES NORMES ENVIRONNEMENTALES : INSTITUTIONS D'ORIGINE ET ACTEURS PRESCRIPTEURS

	Institution	Référentiel	Acteurs
1989	Chambre de commerce internationale	Guide d'audit environnemental	Responsables environnement de grands groupes
1989	DG XI	Projet de directive sur l'audit environnemental	Experts issus des administrations nationales
1990 à 1993	DG XI	Élaboration du Règlement EMAS	<i>Idem</i> + CEN + consultants
1992 à 1994	Organismes de normalisation nationaux (AFNOR, BSI)	Norme française et norme anglaise de système de management environnemental	Responsables industriels de grands groupes + consultants
1993 à 1994	Comité de pilotage, dirigé par le ministère de l'Environnement en France	Expérimentation de l'EMAS et de la norme française	Ministère + Administration + responsables industriels de grands groupes + consultants + ONG
1994 à 1995	Nouveau comité de pilotage puis comité de suivi	Expérimentation de l'EMAS auprès des PME	Ministère + Administration + ONG + quelques syndicats professionnels et quelques responsables environnement de PME
1993 à 1996	Organisme international de normalisation : l'ISO	Élaboration de la norme ISO 14001 de système de management environnemental	Responsables industriels de grands groupes + consultants

Figure 6 : Les normes environnementales en entreprise (Reverdy 2005, p. 117).

En 2005, Thomas Reverdy s'est penché sur les raisons qui, en France à tout le moins, ont poussé les entreprises à adhérer à l'un (EMAS :1993) ou à l'autre (ISO 14001 :1996) de ces systèmes de management environnemental (SME). Il a d'abord constaté qu'il était question d'un effet de mode : il y aurait des

entreprises qui sont à la mode, dans l'air du temps et qui ont un SME... et qui de là, tireraient un avantage concurrentiel sur leurs concurrentes qui n'en n'ont pas, qui sont hors du coup. Ces entreprises à la page feraient par ailleurs grand état de leur vertu environnementale et tout en utilisant des technologies nouvelles, moins gourmandes en ressources ... réaliseraient des économies.

Reverdy juge toutefois ceci peu plausible et a d'abord accordé plus de crédit aux théories défendues par Di Maggio et Powell (1991). Ceux-ci parlent de l'isomorphisme organisationnel qui se décline dans le cas qui nous occupe de deux manières : l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif. Dans le premier cas, une organisation en mime une autre car elle est face à une inconnue et suit une solution adoptée par d'autres car jugée satisfaisante à défaut d'être optimale. Une sorte de comportement grégaire. En effet, l'entreprise n'a pas idée d'où elle va et encore moins de comment y aller de la meilleure des manières. Mais, des enquêtes, menées notamment en France (Duclos, 1991), attestent que de grands groupes français, chimiques entre autres, sont à cette époque, confrontés à deux phénomènes : la mauvaise image auprès du public vis-à-vis d'un secteur d'entreprises dont on ne perçoit plus que le côté polluant et le phénomène du Nimby (Not In My BackYard). Pour ces entreprises, la norme naissante ISO 14001 apporte réponse à leur problème : ils seront certifiés en matière (de respect) d'environnement. Et tant pis si cela ne prouve rien car une entreprise peut très bien avoir de bonnes pratiques sans pour autant avoir de bonnes performances en matière d'environnement. ISO 14001 va en quelque sorte permettre d'entretenir cette confusion bien pratique envers le grand public entre assurance qualité et performance environnementale. Et Reverdy y voit une des raisons de la prédominance de la certification sur l'enregistrement. Ainsi, l'entreprise pourra communiquer sur la certification tout en veillant bien à ne pas s'étendre sur ce qui pourrait déranger en matière de performances et d'amélioration continue.

Reverdy s'intéresse à un deuxième mécanisme pouvant expliquer le choix du SME : l'isomorphisme normatif, qui repose sur l'existence de groupes professionnels. Une sorte de comportement corporatiste, cette fois. En effet, l'entreprise va agir dans l'intérêt du groupe auquel elle appartient et dont elle partage valeurs et compétences. Pour Reverdy, « ISO 14001 rend accessible l'utopie selon laquelle environnement et compétitivité sont compatibles. En même temps, elle banalise l'utopie et l'appauvrit considérablement ». ISO 14001 correspond mieux au monde industriel qui y retrouvent les valeurs qu'il chérit. EMAS leur fait peur : trop ambitieux, alors que « le grand public n'est pas mûr pour bénéficier d'une plus grande transparence ».



Figure 7 : Catastrophe environnementale
(Combe M., 2015).



Figure 8 : de Seveso (Combe M., 2012).

Dans la suite de son document, Reverdy explique comment, alors que la DG XI (Environnement) de la Commission Européenne voulait faire d'EMAS une directive dans la lignée de la directive SEVESO, les lobbies industriels principalement du secteur chimique ont réussi à faire infléchir la Commission. EMAS, et l'épouvantail que constituaient aux yeux des industriels l'obligation de publier le rapport d'audit et l'engagement d'une amélioration continue (le côté 'politique' d'EMAS), est devenu un dispositif d'adhésion volontaire. Reverdy constate qu'après ce compromis, certains membres de la DG XI l'ont quittée au profit des cabinets d'experts. Pour Reverdy, « ISO a été une opportunité, pour les industriels européens impliqués, de contourner le compromis négocié avec la DG XI et de développer un référentiel d'évaluation concurrent moins 'contraignant' ».

Enfin, Reverdy explique que le coup de grâce fut donné à EMAS lorsque les responsables environnement des (grands) sites industriels (français) déconseillèrent aux grands groupes (en 1993) et aux sites de taille moyenne (en 1994) d'utiliser EMAS et d'atteindre la norme ISO. Aussi, l'isomorphisme organisationnel, bien qu'attrayant, n'explique selon lui qu'une partie des raisons qui poussent telle organisation à adopter tel comportement. Il insiste sur les luttes d'influence comme celle qui opposait un système visant à mettre en place un SME inspiré de l'assurance qualité contre un autre favorisant la vérification de la conformité réglementaire.

2.2 EMAS III ou le règlement (CE) n°1221/2009

Le champ d'application d'EMAS ne se limite pas à l'Europe. Des entreprises non européennes et des entreprises européennes actives hors Europe peuvent également y avoir accès moyennant dispositions particulières sur lesquelles nous ne nous étendrons pas. EMAS s'applique à tout type d'organisation, qu'elle relève de droit public ou privé, qu'elle soit active dans le domaine économique ou pas. Le système repose sur la notion de site ; soit, la plus petite entité pouvant être enregistrée. En vue d'être enregistré, il y a des étapes à respecter. Elles sont au nombre de 6.

La première étape consiste en l'analyse environnementale. L'organisation réalise une analyse préalable afin de recenser au sein de activités qu'elle mène les activités qui ont des aspects environnementaux, fussent-ils directs ou indirects. C'est également lors de cette analyse préalable que l'organisation établit la liste de la législation environnementale à laquelle elle est soumise.

La deuxième étape vise à mettre en place un système de management environnemental. C'est à ce stade que le lien avec ISO14001 se fait car le SME à mettre en place doit y être conforme. L'annexe II du règlement EMAS reprend par le menu détail ce qu'il convient d'instaurer et attire l'attention sur les éléments qui distinguent EMAS de la norme ISO.

Lors de la troisième étape, l'organisation fait contrôler son SME via un audit interne et procède à une revue de direction.

Une fois validé en interne, l'organisation rédige, dans une quatrième étape, sa déclaration environnementale EMAS.

Un vérificateur accrédité ou agréé EMAS vient, lors de la cinquième étape, vérifier l'analyse environnementale et les SME. Il entreprend également la validation de la déclaration.

Enfin, lors de la sixième et dernière étape, l'organisation, ayant obtenu le feu vert après la vérification, adresse une demande à l'organisme compétent afin d'être enregistrée.

Le délai nécessaire à la mise en œuvre d'EMAS, bien que dépendant de différents paramètres comme la taille du site, l'Etat Membre, ... est de l'ordre d'une dizaine de mois.

2.2.1 Première étape : L'analyse environnementale

« On entend par « analyse environnementale » : une analyse préalable approfondie des aspects environnementaux, de l'incidence et des résultats en matière d'environnement liés aux activités, produits et services d'une organisation ».

On analyse tout particulièrement les cinq éléments suivants :

- La législation applicable à l'organisation
- Les aspects environnementaux (c'est-à-dire les éléments de l'organisation qui peuvent avoir une incidence sur l'environnement) directs ou indirects
- Les critères permettant d'évaluer l'importance de ces aspects environnementaux
- L'examen des pratiques et procédures existantes en matière de management environnemental
- L'évaluation des résultats des enquêtes réalisées sur des incidents passés.

Le tableau ci-après illustre, notamment pour les services administratifs, le lien entre activité, aspect environnemental et incidence sur l'environnement

Exemples d'aspects environnementaux et de leurs incidences sur l'environnement

Activité	Aspect environnemental	Incidence sur l'environnement
Transport	<ul style="list-style-type: none"> — Huiles usagées des machines — Émissions de carbone des camions et des machines 	<ul style="list-style-type: none"> — Pollution des sols, de l'eau et de l'air — Effet de serre
Construction	<ul style="list-style-type: none"> — Émissions atmosphériques, nuisances sonores, vibrations, etc. dues aux engins de chantier — Utilisation des sols 	<ul style="list-style-type: none"> — Nuisances sonores, pollution des sols, de l'eau et de l'air — Destruction du couvert végétal — Appauvrissement de la diversité biologique
Services administratifs	<ul style="list-style-type: none"> — Utilisation de matériels tels que du papier, de l'encre, etc. — Consommation d'électricité (engendrant des émissions indirectes de CO₂) 	<ul style="list-style-type: none"> — Pollution par les déchets municipaux en mélange — Effet de serre
Industrie chimique	<ul style="list-style-type: none"> — Eaux résiduaires — Émission de composés organiques volatils — Émission de substances qui appauvrissent la couche d'ozone 	<ul style="list-style-type: none"> — Pollution des eaux — Ozone photochimique — Diminution de la couche d'ozone

Figure 9 : Activité, Aspect environnemental, Incidence sur l'environnement (Commission Européenne. 2017. Page L328/48)

2.2.2 Deuxième étape : Le système de management environnemental

« On entend par « système de management environnemental » la partie du système global de management qui comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources nécessaires pour développer, mettre en œuvre, réaliser, analyser et maintenir la politique environnementale, ainsi que pour gérer les aspects environnementaux ».

L'organisation doit en fait se conformer à la section 4 de la norme ISO 14001.

Elle doit, après avoir au plus haut niveau de sa hiérarchie défini une politique environnementale, établir une planification où elle indiquera comment elle passera d'un objectif général à une action via un objectif spécifique.

Ces objectifs doivent être non seulement spécifiques mais aussi mesurables, accessibles, réalistes et temporels (SMART).

Pour atteindre ces objectifs (généraux ou spécifiques), il convient de fixer un programme environnemental, c'est-à-dire décrire des mesures à réaliser et d'y accoler des échéances.

Le soutien du top management conditionne la réussite d'EMAS. Un sponsor issu de la direction doit être désigné et l'une de ses tâches consistera à veiller que les ressources humaines, matérielles et financières devant être mise à disposition le soient effectivement.

Le personnel affecté aux tâches visant à l'enregistrement EMAS sera compétent et formé tandis que les personnes travaillant dans l'organisation seront conscientisées quant à la contribution qu'elles peuvent apporter.

Une communication tant interne qu'externe est nécessaire pour permettre la bonne mise en œuvre d'EMAS. On veillera notamment à ce que tout le travail soit documenté et que les documents soient d'un abord aisé, avec des procédures de révision en bonne et due forme.

Des procédures de maîtrise opérationnelle devront être établies afin de tenir compte des risques recensés. Elles établiront une claire distinction entre (les réponses aux) situations normales, situations anormales et situations d'urgence.

L'organisation devra établir, mettre en œuvre et tenir à jour un système de surveillance et de mesurage, de veille législative, de procédure pour le traitement de non-conformités potentielles ou avérées, d'enregistrement afin de pouvoir prouver qu'elle a respecté les exigences qu'elle s'est fixée dans son SME.

2.2.3 Troisième étape : L'audit interne et la revue de direction environnementale

L'annexe III du règlement EMAS traite spécifiquement de la problématique de l'audit interne : l'organisation doit établir et respecter un programme d'audit (fréquence des audits, activités, ..) et fournir un rapport de cet audit à la direction qui, au moins une fois par an, effectuera la revue du SME. Les preuves du passage en revue et les éléments constitutifs de celui-ci doivent être conservés.

2.2.4 Quatrième étape : La déclaration environnementale

« On entend par « déclaration environnementale » l'ensemble des informations fournies au public et aux autres parties intéressées, concernant : la structure et les activités d'une organisation ; sa politique environnementale et son système de management environnemental, ses aspects environnementaux et ses incidences environnementales ; son programme environnemental et ses objectifs environnementaux généraux et spécifiques ; les performances environnementales et le respect, par l'organisation, des obligations légales applicables en matière d'environnement ».

Cette déclaration est, comme on l'a vu dans le paragraphe sur la genèse du règlement, un des traits caractéristiques d'EMAS et qui la différencie fondamentalement d'ISO14001.

La déclaration se doit de contenir les éléments repris dans la définition ci-avant mais l'organisation peut décider d'y ajouter des parties facultatives.

En sus des objectifs (généraux ou spécifiques), l'organisation doit ainsi reprendre des indicateurs de base relatifs aux six domaines suivants :

- L'énergie
- Les matériaux
- L'eau
- Les déchets

- La biodiversité (suite à l'utilisation des terres)
- Les émissions.

Le cas échéant, l'organisation doit également rapporter sur des indicateurs qui lui sont propres ou qui relèvent de son domaine sectoriel. Dans ce dernier cas, elles se réfèrent aux documents de référence sectoriels (ou DRS). Au cas où certaines données sont confidentielles, l'organisation peut synthétiser l'information au moyen d'un indice.

Le règlement EMAS insiste sur l'importance à accorder à la notion de site et aux responsabilités rattachées à ce niveau de granularité.

2.2.5 Cinquième étape : La procédure de vérification et de validation

« On entend par « vérification » le processus d'évaluation de la conformité mené à bien par un vérificateur environnemental pour vérifier si la veille environnementale d'une organisation, sa politique environnementale, son système de management environnemental et son audit environnemental interne ainsi que sa mise en œuvre sont conformes aux exigences du présent règlement ».

« On entend par « validation » la confirmation, par le vérificateur environnemental qui a effectué la vérification, que les informations et données figurant dans la déclaration environnementale d'une organisation et dans sa déclaration environnementale mise à jour sont fiables, crédibles et correctes et qu'elles répondent aux exigences du présent règlement ».

La vérification et la validation se font par des vérificateurs environnementaux accrédités ou agréés.

L'accréditation ou l'agrément se fait par code NACE soit le code de la classification des activités économiques telle qu'établie par le règlement (CE) n°1893 (Parlement européen et conseil de l'Union Européenne. 2006. Page L382/89) et les organisations doivent avoir recours à des vérificateurs accrédités ou agréés pour le code NACE auquel leur organisation est rattachée.

Les vérificateurs doivent visiter physiquement les sites et la fréquence des visites sur site dépend de la taille des organisations. Lorsqu'il s'agit d'un premier enregistrement, le vérificateur doit se rendre sur tous les sites de l'organisation pour lesquels un enregistrement est demandé. Des méthodes d'échantillonnage sont possibles sous de strictes conditions et certains secteurs économiques sont catalogués comme étant des candidats à l'échantillonnage (il s'agit généralement d'organisations relevant du secteur tertiaire comme les organisations actives dans le domaine de la finance, des assurances, ...).

2.2.6 Sixième étape : La procédure d'enregistrement

Certaines règles générales ont été prévues dans le règlement mais les Etats Membres ont la latitude de les adapter.

En fonction des situations (organisations ayant un seul site dans l'Union ou plusieurs sites dans un seul pays membre ou plusieurs sites dans plusieurs pays membres ou dans des pays tiers ou encore des sites dans et hors Union), l'organisme compétent à qui il faudra demander l'enregistrement varie.

Certaines conditions formelles sont bien entendu à respecter (respect des langues, absence de plaintes,...) et certains documents sont requis afin de déposer l'enregistrement. Certaines conditions continuent à être d'application pendant l'enregistrement (comme l'absence de plaintes pour infraction environnementale).

Le cas échéant, l'enregistrement peut être suspendu voire radié du registre. Ces cas surviendront :

- lorsque des raisons invitent l'organisme compétent à douter du respect du règlement par l'organisation
- lorsque l'organisme compétent est averti par rapport écrit de l'organisme d'accréditation ou d'agrément que le vérificateur n'a pas rempli sa mission de manière conforme
- lorsqu'une organisation est en défaut de se mettre en ordre endéans le délai fixé
- et, last but not least, lorsqu'un organisme compétent reçoit un rapport écrit de l'autorité en charge de faire appliquer la législation en matière d'environnement qu'une infraction à l'encontre de celle-ci a été commise.

Une fois enregistré, l'organisation peut, moyennant le respect de règles strictes, utiliser le logo EMAS

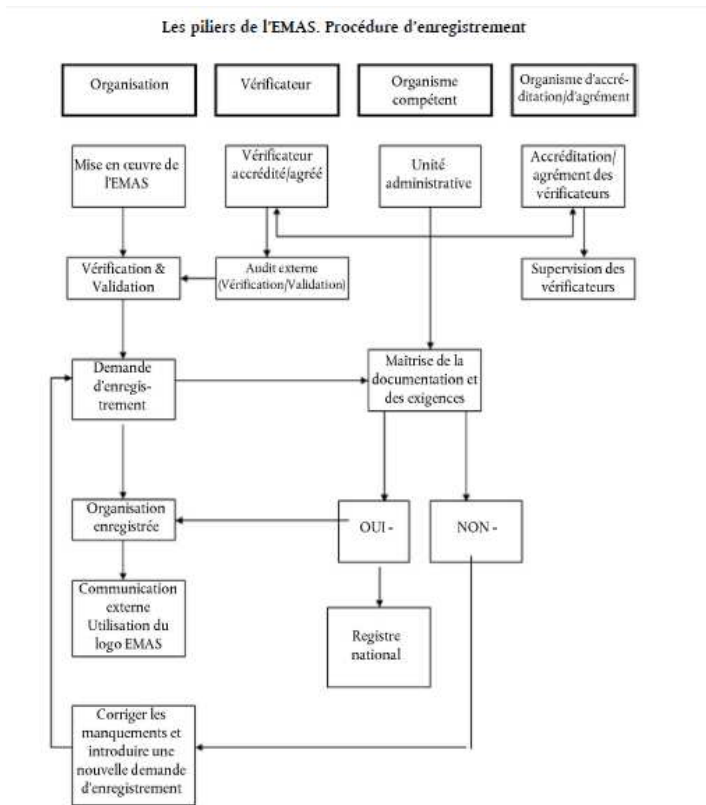


Figure 10 : Procédure d'enregistrement. (Commission Européenne 2017, p 328/79).



Management environnemental vérifié
Reg. no XXXX

Figure 11 : Logo EMAS (Commission Européenne 2017, p328/81).

3 EMAS : règlement ou feuille de route ?

Dans le Journal Officiel de l'Union Européenne du 12/12/2017 (Commission Européenne, 2017), on peut lire à la page L328/39 sous l'intitulé « Qu'est-ce le système de management environnement et d'audit (EMAS) » qu'EMAS est « un instrument facultatif mis à la disposition de toute organisation active dans un secteur économique, dans l'Union Européenne ou en-dehors de celle-ci qui souhaite :

- assumer ses responsabilités environnementales et économiques,
- améliorer ses performances environnementales,
- communiquer ses résultats environnementaux à la société et aux parties intéressées d'une manière générale. »

3.1 EMAS, instrument d'action publique

Après avoir examiné l'ensemble des instruments d'action publique, nous allons nous pencher sur l'instrument dont il est question dans cette étude et examiner en quoi il répond aux critères caractérisant tel ou tel type d'instruments.

EMAS est un règlement : il porte un numéro de règlement officiel, etc... mais lorsque on examine les possibilités qui sont offertes à l'Europe pour légiférer, on se rend compte que l'Union aurait tout aussi bien faire d'EMAS une directive et lâcher la bride un peu plus large. Rappelons-nous en effet que les règlements s'appliquent tout de suite, de façon uniforme et automatique, aux pays membres de l'Union. Ils sont transposables en l'état dans le droit interne de chaque membre et tous leurs éléments constitutifs sont obligatoires. Les directives donnent, elles, une ...direction à suivre mais pas forcément la route exacte à emprunter. Et de ce fait, un délai de transposition (généralement 2 ans) est octroyé.

EMAS décrit, on l'a vu, toutes les étapes et règlemente strictement jusqu'à l'usage du logo. Mais EMAS, s'il définit l'objectif et décrit la route à absolument emprunter ...n'oblige pas de prendre le départ. Comme le dit si bien le Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE), c'est un instrument facultatif.

Pour démarrer EMAS, il faut un engagement volontaire et cela en fait presque un instrument du type engagement unilatéral avec un auditeur externe qui vient cautionner votre parcours.

EMAS oblige à publier ses intentions et ses résultats : c'est même un des piliers d'EMAS et on l'a vu, la crainte principale des adeptes d'ISO14001. EMAS est donc aussi un instrument d'information.

EMAS n'est, par contre, définitivement pas un instrument économique.

4 EMAS : Analyse quantitative

En 2008, la DG Environnement de la Commission Européenne a commandité une étude (Milieu Ltd.and RPA Ltd, 2009) afin de tirer des conclusions des coûts subis et des bénéfices engrangés suite à l'enregistrement EMAS, ainsi qu'afin de déterminer les incitants et les freins des potentiels futurs enregistrés. Nous nous intéresserons essentiellement aux résultats ayant trait, de manière directe ou indirecte, au secteur public ou aux autorités compétentes.

On remarquera avec intérêt, eu égard à l'analyse de la perception d'EMAS qui suivra dans le reste de ce document, qu'il fut demandé aux organisations d'évaluer EMAS mais que comme les organisations répondirent plus en termes qualitatifs que quantitatifs, la société chargée de l'étude estima que le potentiel d'une comparaison numérique entre coûts et bénéfices s'avérait limité. Pour une analyse focalisée sur le retour d'investissement, nous renvoyons le lecteur vers « l'étude sur l'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO14001/EMAS des entreprises industrielles », menée en France en 1999 (ADEME, 1999).

Selon la mission imposée pour l'étude commanditée par la Commission, la variation observée dans les coûts et bénéfices devait être mise en liaison avec les facteurs organisationnels internes ainsi qu'avec les meilleures pratiques en matière de système de management environnemental et avec des facteurs externes comme le soutien offert par les pays membres aux candidats à l'enregistrement. La société de consultance devait également faire des recommandations de stratégie pour augmenter l'attractivité de l'enregistrement EMAS et apporter de l'aide aux candidats. Elle devait identifier les meilleures pratiques et les initiatives qui avaient aidé à tirer le meilleur d'EMAS et ce, aussi bien au niveau des organisations qu'au niveau des Pays Membres. Nous reprendrons uniquement les meilleures pratiques et les recommandations ayant un lien direct ou indirect avec le secteur public ou avec les activités des autorités compétentes.

Selon la société chargée de l'étude, le résultat final fut un ensemble d'indicateurs autorisant les organisations qui voudraient franchir le pas vers l'enregistrement EMAS à faire des prévisions en matière de coûts et de bénéfices. Nous n'avons pas jugé utile de développer ce point plus en détail.

4.1.1 Les (types de) participants à l'étude commanditée

Plus de 1000 organisations furent contactées (dont certaines, ou plutôt quelques-unes, étaient situées en Belgique) et alors que près de 800 répondirent partiellement, ce furent en tout 426 organisations qui complétèrent l'ensemble du questionnaire soit 11% des enregistrés de l'époque et un taux de participation tout à fait satisfaisant. Les répondants furent pour 60% des micros, petites ou moyennes organisations tandis que les 40% restants furent constitués de grosses organisations. L'enquête s'adressa également aux

autorités compétentes des pays membres notamment pour examiner ce qui avait trait aux barrières et aux incitants à l'enregistrement.

Le secteur public constituait un peu moins du quart (24%) des répondants et les 76% restants provenaient du secteur privé. La répartition des répondants par pays était marquée par un grand nombre d'organisations italiennes (27%), espagnoles (23%) et allemandes (16%). Les pays membres furent pour des raisons de validité d'échantillonnage groupés en trois groupes : Nord (de l'Europe), Sud (de l'Europe) et Nouveaux (Pays Membres). Enfin, on notera que parmi les répondants, le secteur de la chimie était majoritaire.

4.1.2 Motifs pour (ré-)enregistrement, abandon, ou maintien d'EMAS

L'étude a d'abord analysé les raisons qui poussent les organisations à s'enregistrer. Ces raisons ne variaient pas tant d'un pays à l'autre mais bien d'un secteur à l'autre. Le détail des raisons dans le secteur public est repris ci-après :

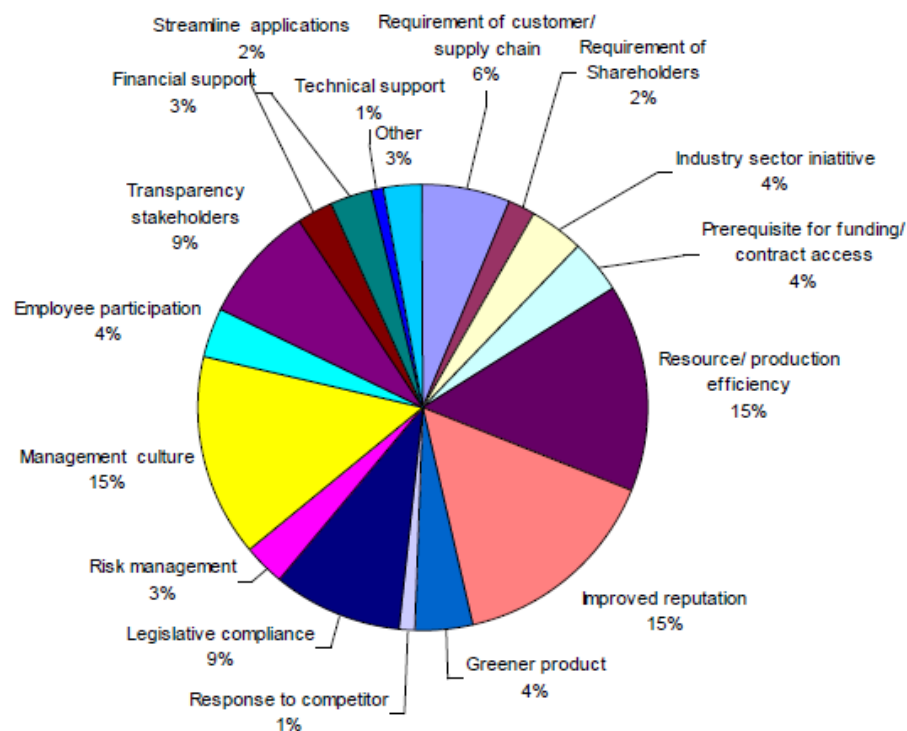


Figure 12 : Public Sector Reasons for Adopting EMAS (Milieu Ltd.and RPA Ltd. 2009,p 8).

L'étude s'est ensuite penchée sur les raisons qui ont fait que des organisations ont abandonné EMAS et sur les facteurs qui pourraient inciter ces organisations à se réenregistrer. On notera que les 25 organisations ayant abandonné EMAS ont quasiment toutes le même profil : de grosses organisations du secteur privé.

Le motif principal d'abandon résidait dans le fait que les bénéfices engrangés n'étaient pas suffisamment clairement établis ou insuffisants que pour justifier le maintien de l'enregistrement.

A la question de savoir ce qui les inciterait à revenir vers EMAS, les organisations ont plébiscité le motif de la demande émanant de leur clientèle (34%), la diminution des exigences réglementaires (25%), la diminution des frais d'enregistrement (12%) et l'aide à l'implémentation.

4.1.3 Bénéfices à être enregistré

Réponses des organisations :

Les répondants furent invités à indiquer, au départ d'une liste d'impacts générés par EMAS, lequel était le plus positif pour eux. Pour 29% des répondants, l'impact n°1 (et pour 19% l'impact n°2) était la réduction des coûts. Les autres impacts ne se dégageaient pas significativement les uns des autres bien qu'une différence importante soit constatée dans l'impact relatif aux opportunités commerciales nettement (14 % contre 2 %) plus appréciée du secteur privé que du secteur public.

Les parties prenantes influencées le plus fortement par EMAS furent le secteur public (83% indiquant que leurs relations avec celui-ci avaient été améliorées) et les dirigeants (82% relevant une amélioration générale). Ces résultats sont identiques quel que soit le profil des organisations.

A la question de savoir si EMAS avait réduit les incidents négatifs, près de la moitié des répondants (52%) indiquèrent qu'il n'avait pas constaté de changements mais que la fréquence des problèmes environnementaux ainsi que le temps consacré à la veille réglementaire avaient tous deux été diminués. Les bénéfices les plus significatifs étaient ceux liés aux réductions de consommation d'énergie et d'utilisation plus efficiente des ressources.

Réponses des autorités compétentes :

Les autorités compétentes identifièrent spécifiquement la réduction des coûts et une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources comme bénéfices à être enregistré.

4.1.4 Coûts

Il fut demandé aux organisations de fournir les données relatives aux coûts répartis en quatre postes : le nombre de personnes requises pour implémenter initialement et pour maintenir EMAS, les frais et coûts d'enregistrement, de validation et de vérification, le coût journalier standard du personnel réparti par grade et enfin, les autres coûts non encore mentionnés ci-avant.

L'analyse des données indiqua (voir figure ci-dessous) que, durant la première et les premières années qui suivirent l'enregistrement, les coûts furent légèrement supérieurs pour les organisations privées que dans le secteur public bien que ces dernières consacèrent durant la première année des montants plus importants en frais de consultance externe mais furent aussi plus susceptibles de recevoir un soutien financier d'initiatives européennes ou nationales.

On retiendra que le coût moyen estimé pour une organisation s'élevait, en 2009, à +/- 48.000 € la première année et 26.000 € (soit un peu plus de la moitié du coût initial) les années suivantes.

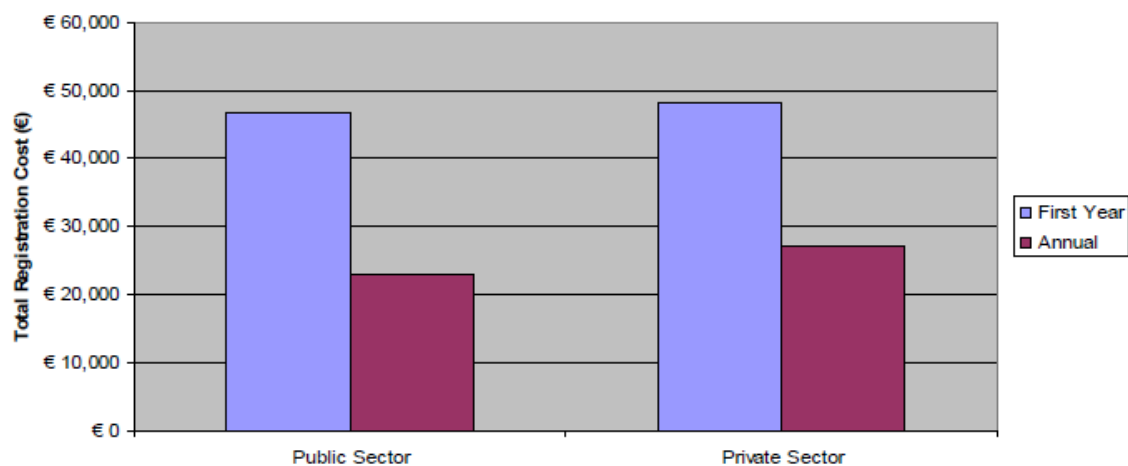


Figure 13 : Estimated Average Registration Costs Incurred by Public and Private Sector Organisations (Milieu Ltd.and RPA Ltd. 2009, p 16).

Les résultats indiquèrent qu'en moyenne, les coûts d'enregistrement étaient plus élevés dans le groupe Nord et que les coûts d'adoption furent les plus bas de l'échantillonnage pour le groupe Nouveaux. L'analyse démontra une forte corrélation entre les coûts estimés d'EMAS et le coût de la vie au sein de chaque groupe. Tout comme il ressortit clairement que ce fut au niveau des PME du groupe Sud que les coûts d'implémentation furent les plus bas et qu'ils furent les plus élevés pour les grosses organisations du groupe Nord.

4.1.5 Incitants à l'enregistrement

Au niveau des organisations :

Les incitants les plus communément disponibles étaient les documents d'aide, la simplification administrative et la promotion des organisations enregistrées. Les incitants les plus fréquemment utilisés étaient le support financier, les documents d'aide et la simplification au niveau de la réglementation. Les incitants jugés les plus importants par les répondants étaient la promotion faite à l'enregistrement (19%), la simplification réglementaire (19%) et le support financier (19%).

Au niveau des autorités compétentes :

Le fait de ne pas demander de frais d'enregistrement ne fut pas l'incitant financier le plus répandu au sein des autorités compétentes mais bien l'octroi de subsides et de fonds. Une majorité des Etats Membres sondés octroyaient un avantage aux soumissionnaires enregistrés EMAS lors de leurs marchés publics bien que plusieurs Etats Membres aient fait la remarque que cet enregistrement ne pouvait être exigé mais plutôt être considéré comme un plus. La manière la plus communément répandue d'offrir une simplification réglementaire aux organisations enregistrées se situait dans la réglementation où des entités disposant d'un SME subissent moins d'inspections que celles qui en sont dépourvues.

Au sein des autorités compétentes, le nombre de personnes travaillant dans le domaine d'EMAS était en général de 1 ou 2 et, la plupart du temps, pas à plein temps pour accomplir essentiellement des tâches d'assistance technique. Un site web développé par la vaste majorité des autorités interrogées était utilisé

pour répondre aux questions d'ordre général ou renvoyait vers des programmes style 'starter kits' comme le EMAS Easy project développé au niveau de la Commission tandis qu'une assistance plus spécifiquement tournée vers les SME était fournie par plusieurs Etats.

Ainsi, conférences et séminaires faisaient partie des activités promotionnelles ou éducationnelles les plus répandues afin de promouvoir EMAS, notamment au niveau des universités. A contrario, certains Pays Membres estimèrent ceci inutile eu égard à l'utilisation limitée pouvant être faite du logo EMAS et, de là, du peu de reconnaissance et d'intérêt du grand public.

Les autorités compétentes ne furent pas toujours en mesure de donner réponse à la question des coûts d'assistance technique et de promotion. Mais ceux-ci variaient fortement d'un Etat Membre à l'autre allant de dizaines de milliers d'euros à zéro.

4.1.6 Barrières à l'enregistrement

Au niveau des organisations :

Les barrières identifiées comme importantes par la majorité des répondants étaient le manque de clarté ou de justification probante au niveau des bénéficiaires (23%) et les coûts d'implémentation (20%). Vint ensuite le manque d'incitants financiers de la part des Pays Membres (17%).

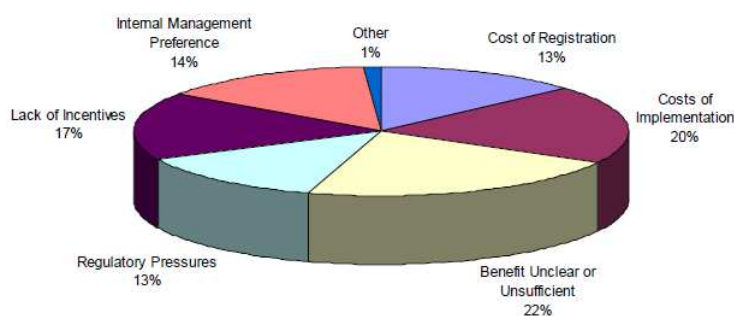


Figure 14 : Most Important Barriers to EMAS Uptake (Milieu Ltd.and RPA Ltd. 2009, p 12).

Au niveau des autorités compétentes :

Les autorités compétentes estimèrent, à l'unisson, que la plus grande barrière se dressant sur la route des organisations était constituée par le coût qu'EMAS occasionne, tant au niveau des coûts du personnel qui s'y consacre qu'au niveau des coûts engendrés par l'audit et la vérification. Ce qui rejoignait l'appréciation des organisations.

Une autre critique communément partagée avait trait au fait qu'EMAS était perçu comme trop complexe et exigeant et que ceci était dissuasif. La déclaration environnementale était, elle, jugée comme un fardeau bien lourd à porter par les Etats Membres et certains doutaient même de sa valeur ajoutée eu égard au peu d'attention que le grand public y accordait tout comme certains Etats Membres s'accordèrent sur le fait qu'il était difficile de persuader de la valeur ajoutée d'EMAS étant donné le manque de prise de conscience et de d'exigence à ce sujet au sein des clients des organisations couplé aux

bénéfices incertains. Toutes les autorités compétentes furent d'accord sur le fait que c'est principalement au niveau des PME que ces barrières se révèlent difficiles à franchir. Certaines autorités firent remarquer que dans leur pays, les coûts d'enregistrement étaient proportionnels à la taille de l'organisation, afin d'atténuer ce problème. A la question de savoir dans quel secteur l'enregistrement était le plus difficile à implémenter, les Etats Membres répondirent que dans ceux des services et du commerce tandis que dans les secteurs industriels et pharmaceutiques, c'était plus facile. Le fait que ces secteurs soient soumis à des règles environnementales strictes n'y était pas étranger et l'implémentation d'EMAS n'étant, pour ces secteurs, réalisée que lorsqu'ils espéraient en tirer une plus-value certaine sous la forme de bénéfices avérés.

Les autorités compétentes constatèrent qu'en général, les organisations voyaient peu d'incitants à aller au-delà des exigences posées par ISO14001 étant donné que dans la plupart des cas, il n'y avait pas de preuves qu'être enregistré EMAS apportait plus d'avantages que d'être certifié ISO14001.

4.1.7 Constat général pour le secteur public, bonnes pratiques et recommandations

Au niveau du constat général, il s'avéra que les organisations du secteur public étaient essentiellement désireuses d'améliorer leur image externe et de représenter un exemple à suivre.

Au niveau des bonnes pratiques des autorités compétentes :

L'étude fit le constat qu'en matière d'activités promotionnelles, il était nécessaire que les autorités compétentes pointent les bénéfices concrets d'EMAS et mettent en lumière les bénéfices d'EMAS qui permettent d'aller au-delà de ce qui est atteignable sous ISO 14001. Les exemples de bonnes pratiques cités en la matière furent :

- Des cérémonies de remise de récompense EMAS
- Des conférences, évènements, présences aux foires professionnelles et dans les institutions d'enseignement,
- Des publications.

L'offre d'aide financière fut pointée comme particulièrement indiquée étant donné les coûts élevés à affronter lors du premier enregistrement. Ainsi, le fait de ne devoir payer que peu ou pas de frais d'enregistrement, d'obtenir des subsides pour les coûts de vérification et d'audit, l'octroi d'avantages fiscaux furent des pratiques appréciées par les candidats à l'enregistrement.

Bien qu'appréciable, l'assistance technique constituait un incitant de moindre portée.

En ce qui concerne les marchés publics, l'étude ne démontra pas que d'avoir un SME soit un avantage lors de l'examen des critères mais suggérait d'investir dans les activités de promotion telles qu'un site vantant les achats verts et des objectifs d'achat durable au sein des autorités publiques et de faire d'EMAS un (des) critère(s) de sélection.

En matière d'allègement réglementaire, l'étude pointait le bon exemple de ce qui se fait en matière de prévention des pollutions bien que l'étude n'ait pu démontrer le bénéfice réel et suggérait qu'en cette

matière, il y eut plus de stimulation au niveau européen : diminution des obligations de rapportage, diminution des inspections, diminution des frais et charges,...

En conséquence, l'étude recommandait ea:

- En matière de conscientisation du grand public
 - o L'organisation de cérémonies de reconnaissance (award)
 - o L'incitation à l'enregistrement auprès des ONG
 - o L'utilisation des médias pour promouvoir EMAS
 - o La publication des déclarations environnementales
- En matière de conscientisation des organisations
 - o La participation à des activités promotionnelles du style foires professionnelles, ...
 - o L'organisation de séminaires au profit des organes publics
- En matière de facilitation à l'enregistrement
 - o La promotion de la pratique des convois/groupements avec de la guidance et des séminaires pour l'échange de bonnes pratiques
- En matière d'assistance technique
 - o L'octroi de subsides afin de contracter des aides externes pour l'établissement des déclarations environnementales
- En matière d'incitants financiers
 - o L'ouverture d'un dialogue avec le monde des assurances pour lier la (diminution des) primes à l'existence d'un enregistrement EMAS
- En matière d'économies d'énergie et d'utilisation efficiente des ressources
 - o La promotion de ces gains comme bénéfice-clé
 - o La création de guides permettant d'accomplir ces économies
 - o L'octroi de subsides pour des investissements relatifs à des économies d'énergie dues à EMAS
- En matière de capacité au niveau national pour implémenter EMAS
 - o Le développement de programmes de jumelage/parrainage
- En matière d'achats publics
 - o Le lancement de campagnes ciblées pour sensibiliser les autorités publiques
 - o La publication web de marchés où EMAS est un des critères d'attribution
 - o L'établissement d'une liste d'achats verts pour les autorités publiques
- En matière d'allègement réglementaire,
 - o La révision de certaines directives afin qu'EMAS entre en ligne de compte comme élément d'allègement en matière d'inspections
- En matière d'actions sans caractère réglementaire,

- La fourniture d'aide aux pays membres désireux d'instaurer un allègement réglementaire

4.1.8 Quelques données chiffrées sur les institutions publiques fédérales et EMAS

Le Bureau Fédéral du Plan (2019) pointe le fait que « *Les premières institutions fédérales sont enregistrées dès 2006* » et ce nombre augmente progressivement. « *Fin 2018, seize institutions fédérales possèdent l'enregistrement EMAS et ce pour une totalité de 41 sites en Belgique et cinq d'entre elles l'ont depuis plus de 10 ans* ». Le Bureau relève que « *certaines institutions fédérales ont eu l'enregistrement mais ne l'ont plus en 2018* » soit parce qu'ils sont passés sur un autre SME, soit pour cause de déménagement. Les indicateurs pour les flux de consommation révèlent globalement une indication dans le bon sens mais des efforts sont encore à fournir notamment en matière de mobilité durable et de gestion des déchets papiers et PMC (Bureau fédéral du Plan, 2019)

5 Méthodologie

5.1 Q Methodology², problèmes environnementaux et perception

Pour cette analyse, nous avons utilisé la Q-Methodology. Cette méthodologie, développée afin de tirer des conclusions quantitatives sur bases d'échantillons de taille réduite consiste en essence à résumer l'information contenue dans l'ensemble de réponses autour de thèmes et de sujets de manière structurée. Théoriquement, cette méthode est similaire à un modèle à facteurs, telle que l'analyse en composantes principales, très utilisée en recherche en sciences humaines.

Dans une étude basée sur la Q Methodology, le chercheur qui étudie un sujet bien particulier (le 'concourse', voir ci-après) envoie (ou soumet via un outil en ligne) un ensemble d'affirmations (le 'Q Set') à un ensemble de personnes (le P Sample), a priori sélectionnées sur base de leur connaissance avérée ou supposée de ce sujet.

Les répondants (le P Set) doivent classer ces affirmations selon leur préférence. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, juste un jugement, un ressenti, un positionnement par rapport à l'affirmation proposée.

Les chercheurs obligent (généralement) les répondants à trier les affirmations (en leur attribuant un score endéans une certaine fourchette de valeurs discrètes, par ex de -3 à +3) selon une distribution quasi-normale (typiquement sous la forme d'une pyramide inversée) (le Q Sort).

En établissant leur choix et en attribuant plus de poids à certaines affirmations qu'à d'autres, les répondants dévoilent la signification (par définition subjective) qu'ils attribuent aux affirmations proposées et révèlent ainsi leur point de vue subjectif sur le sujet dans sa globalité et leur profil personnel (van Exel, 2005).

C'est dans les années 30 que le psychologue (et physicien) William Stephenson (1902-1989) introduisit la Q Methodology. (Stephenson, 1961). Il présenta sa méthodologie comme étant une sorte d'inversion de l'analyse factorielle traditionnelle dans la mesure où la Q Methodology établit des corrélations entre répondants plutôt qu'entre les réponses.

Depuis, la Q Methodology chère à Stephenson a largement dépassé les frontières de la psychologie. Elle s'est vue appliquée dans bon nombre de disciplines et donc aussi, dans le domaine de l'environnement où est particulièrement appréciée sa capacité à objectiver des points de vue subjectifs, des expressions de croyance ou de conviction et des prises de position au regard de valeurs morales. « Q Methodology is well suited to complex situations where identifying shared values

² Découvert via Fransolet (2013).

between participants is difficult – a common situation in natural resources management (Lien et al.,2018).

Zabala et al. (2018) estime ainsi que la « Q Methodology is a unique semiquantitative technique used to explore human perspectives ».

Pour Brown (1993), elle est « a useful addition to the qualitative researcher’s arsenal : it is simple to the point of elegance, well fortified with mathematics (which needn’t be understood in detail), increasingly supported by computer software programs, and grounded in modern philosophical and scientific principles ».

Après avoir collecté les données, le chercheur applique aux différents Q Sort une analyse statistique et factorielle (nous y reviendrons en détail dans la suite de l’étude) qui lui permet d’obtenir les résultats lui indiquant comment une personne, un individu peut être rattaché à l’un ou l’autre facteur (un groupe de répondants) pour lequel est déterminé un Q Sort prototypique. In fine, le chercheur interprète les résultats obtenus et établit les éléments qui caractérisent les facteurs et ceux qui les différencient.

5.2 Le processus de recherche avec la Q Methodology

5.2.1 Le concours

Brown(1994) fait remarquer que le terme ‘concours’ utilisé en anglais pour parler du champ de discours relatif à un sujet provient du latin ‘concursum’ soit lorsque le phénomène qui se produit lorsque plusieurs rivières se réunissent en un seul confluent. C’est donc un flux d’idées pas forcément identiques qui contribuent à un discours. Ces opinions sont obtenues auprès d’un maximum de sources qu’elles soient écrites ou le résultat d’interviews ou de consultations d’experts.

C’est de ce flux, de ce concours, que le chercheur sélectionnera ou dérivera un ensemble d’affirmations qu’il soumettra à son panel de répondants.

5.2.2 Le Q Set ou les affirmations

Il n’y a pas de manière définie strictement pour établir la liste d’affirmations mais Jacobsen &Linnel suggère de catégoriser les affirmations en sous-rubriques et de présenter, selon une répartition équilibrée, un nombre d’affirmations provenant de chaque sous-rubrique. (Zabala et al., 2018, p. 1187).

Il n’y a pas non plus de règles établies pour définir le nombre d’affirmations mais deux choses peuvent influencer ce nombre. Tout d’abord, la richesse du concours en ce sens où comme le fait remarquer Brown, ces affirmations doivent fournir en miniature (Brown, 1993, p. 99) le caractère complet du processus plus large devant être modélisé. Et ensuite, le nombre d’affirmations aux extrémités que l’on veut (c’est-à-dire le nombre d’affirmations les plus tranchées) déterminera le nombre total

d'affirmations. En effet, eu égard au fait que l'on veut respecter une distribution quasi-normale, si l'on veut imposer 3 affirmations aux extrémités avec un spectre de valeurs allant de -4 à +4, le nombre d'affirmations devrait être au minimum de 3 affirmations pour -4 et de 3 affirmations pour +4 augmenté de 2x4 (pour les -3 et les +3), de 2x5 (pour les -2 et les +2), de 2x6 (pour les -1 et +1) et enfin de 7 pour les 0. Soit un total de 43.

5.2.3 La population-cible (ou Q Sample ou P sample)

La stratégie d'échantillonnage dans la Q methodology est non aléatoire. Il importe en effet que les répondants soient (plus que) sensibilisés par le concours et qu'ils sachent de quoi il s'agit. Comme le fait remarquer Zabala et al., (2018, p. 1188), on a recours dans certains cas à l'effet boule de neige ou à un échantillonnage de commodité (où les répondants sont choisis parce qu'un autre répondant les a renseignés comme disponible).

Il est surtout intéressant de constater (Zabala et al., 2018, p. 1188) que des résultats probants peuvent être obtenus avec un très petit échantillonnage. Ceci s'explique par le recours à une analyse factorielle inversée qui fait que la règle exigeant un très large échantillonnage ne doit pas nécessairement s'appliquer.

5.2.4 La collecte des données

Une fois que le Q Set (l'ensemble des affirmations) et le P Sample (l'échantillon) ont été établis, il s'agit de recueillir les données. A la base, le système de Stephenson prévoit de mettre à disposition des répondants la grille de classement (la 'pyramide inversée') et de présenter les affirmations sous forme d'un jeu de cartes. Après avoir lu toutes les affirmations pour simplement avoir une idée de l'ensemble, les cartes sont dévoilées les unes après les autres comme si elle sortait d'un sabot au 'black jack'. Chacune des cartes est alors classée, sans que ce premier classement ne porte à conséquence car il peut être revu, dans une des trois piles proposées : pas d'accord, indifférent, d'accord. Ensuite, le répondant prend la pile des cartes 'd'accord' ou 'pas d'accord, peu importe pour autant qu'il ne prenne pas la pile indifférent) et attribue un score aux cartes de cette pile en commençant par placer celle(s) avec laquelle/lesquelles il est le plus d'accord (ou pas d'accord, selon qu'il ait pris l'une ou l'autre pile). Il s'agit de remplir la pyramide en commençant par ses extrémités et de terminer par ce que l'on pourrait appeler le ventre mou. A tout moment, le répondant peut modifier son choix. Il va sans dire qu'à un moment donné, il doit arrêter son choix et valider son Q Sort.

Cette technique manuelle, tactile et visuelle peut être utilisée soit à distance (en envoyant le set d'affirmations et la grille) soit en face à face entre le chercheur et chaque répondant. Il est évident que dans ce cas, le Q Sort n'est pas anonyme mais ceci permet au chercheur de demander au répondant de préciser ou de justifier ses choix.

Le recours au face à face est hautement chronophage pour le chercheur et comporte le risque que le répondant pose des questions au chercheur biaisant ainsi le caractère uniforme des affirmations (un répondant ayant eu potentiellement plus d'informations, de précisions qu'un autre répondant).

Heureusement (pour les chercheurs), il existe des applications informatisées qui permettent d'envoyer le questionnaire. A côté de certains produits commerciaux, des outils qu'il 'suffit' de customiser sont gratuitement mis à disposition. L'enquête peut alors être faite en ligne avec les résultats soit enregistrés sur un server, soit envoyés par mail, soit imprimés. L'enquêteur peut choisir pour un mode anonyme ou exiger des répondants qu'ils s'identifient et s'authentifient avant de procéder à l'enquête.

5.2.5 La sélection du modèle, l'analyse des données et l'interprétation des résultats

Pour les explications sur les traitements statistiques préalables et indispensables à la Q Methodology (corrélations, matrices de corrélation,...), nous renvoyons le lecteur vers l'excellent texte de vulgarisation produit par Brown (1993).

Il nous paraît par contre utile de donner un peu plus de théorie sur la partie relative à l'analyse factorielle et à l'interprétation des résultats via la Q Methodology, sans toutefois avoir le talent de Mr Brown en matière de vulgarisation 'rigoureuse'.

L'analyse factorielle consiste fondamentalement en l'examen d'une matrice de corrélation et, dans le cas de la Q Methodology, dans la détermination de combien de Q Sorts différents il est possible de mettre en évidence : Les Q Sorts présentant une grande corrélation entre eux pouvant être considérés comme ayant une ressemblance familiale. L'analyse factorielle nous indique face à combien de familles (ou facteurs) nous sommes confrontés. Le nombre de familles dépend des répondants et de leur tri. Les répondants qui, par l'analyse factorielle, sont rattachés à la même branche familiale partagent en quelque sorte la même vision de la problématique qui leur a été soumise.

Afin de mieux appréhender ces familles et les relations entre les Q-Sort, on fait subir aux facteurs des rotations (Brown, 1993) et c'est par le biais de ces rotations que le chercheur (Stephenson, 1961) utilise pleinement l'analyse factorielle afin de sonder toutes les possibilités.

On notera que dans une modélisation avec la Q Methodology, et comme dans la physique quantique disait Stephenson qui était aussi docteur en physique), le chercheur fait partie de l'expérience et qu'il y a une bonne part de subjectivité (Brown, 1993, p 117) dans le processus de et vers l'interprétation. Mais, en fin de compte, bien que nous ne puissions pas connaître quelle est la proportion de facteurs de tel type ou tel type dans la population en général et, bien que nous ne puissions pas savoir non plus si d'autres points de vue non repris dans le concours existent, nous pouvons, grâce à la Q Methodology, bel et bien, et démonstration à l'appui, procéder à la comparaison entre les différentes

appréhensions de la réalité telles qu'elles existent réellement et telles qu'elles sont ressorties de l'analyse.(Brown, 1993)

La Q-Methodology peut prendre deux "formes", correspondant aux méthodes d'analyse supervisée ou non-supervisée.

Dans la première forme, quelques sujets sont "imposés" par l'analyste et l'algorithme se charge donc de classer les affirmations collectées entre ces sujets et ceux que l'algorithme génère lui-même afin de représenter le reste de l'ensemble de données. En l'essence, cette approche de la Q-Methodology constitue essentiellement une instance d'un processus de classification.

Dans la seconde approche, le chercheur laisse à l'algorithme le soin de choisir les dimensions (et donc, les "sujets") sur base desquels la classification s'opère. Cela permet, en plus de rassembler les réponses en ensembles cohérents, d'élucider des sujets communs ou des groupes d'intérêts que tant les sujets que le chercheur peuvent a priori ignorer.

Nous avons choisi la seconde approche.

6 L'enquête EMAS

6.1 Elaboration du 'concours' de l'enquête EMAS

Après avoir découvert EMAS lors du cours d'Analyse et Gestion des Impacts Environnementaux (lors de l'intervention d'un externe venu présenter ...ISO 14001), j'ai ensuite été confronté à EMAS dans le contexte de mon travail. En effet, dans la recherche de synergies et d'économies, l'Etat fédéral a décidé de lancer un marché commun concernant les audits et la veille en matière d'EMAS et mon organisme avait été sollicité pour y participer. C'est à cette occasion qu'un premier contact avait été établi avec la responsable du TOFA. Et c'est tout naturellement vers cette personne que je me suis initialement tourné lorsque j'ai entamé le présent mémoire. Cette personne m'a donné de précieux renseignements quant aux personnes à contacter ainsi que sur EMAS.

Après m'être imprégné de la littérature relative à EMAS dont le socle de base fut bien entendu la réglementation européenne (cfr chapitre 2) et après m'être ainsi familiarisé avec les concepts et le vocabulaire utilisé par les personnes qui gravitent autour d'EMAS, j'ai mené des interviews avec les personnes qui m'avaient été renseignées.

Il y en a eu en tout sept interviews, étalées entre le 21 mai et le 05 juillet 2019. Chacune d'entre elles a duré environ 90 minutes :

- J'ai d'abord contacté le responsable environnement d'un OIP (Organisme d'intérêt public), organisme actif non seulement en Belgique mais aussi à l'étranger. Après un premier long contact téléphonique, j'ai eu un entretien en face à face avec lui à l'issue duquel il m'a permis d'avoir accès à toute sa documentation. Pionnier d'EMAS, détenteur d'un label éco-responsable, son organisme a été plusieurs années de suite enregistré avant que le management ne décide d'abandonner. Cette première interview a été une excellente entrée en matière car j'ai directement eu les deux faces de ce Janus d'EMAS et un discours très intéressant car aucunement manichéen.
- Ma deuxième interview fut avec le coordinateur environnement d'un autre OIP qui, bien que très emballé par EMAS, a bien dû m'avouer, lui aussi, que son organisme, après avoir été enregistré plusieurs années de suite pour plusieurs sites (et parfois non des moindres) avait décidé d'abandonner EMAS.
- Ma troisième interview m'a amené à rencontrer l'ancienne coordinatrice EMAS au niveau fédéral. Elle m'a expliqué tout le bien qu'elle pensait d'EMAS ... avant de me confier que son organisme avait décidé de ne plus assurer la coordination et être passé au soutien aux SDG. A nouveau, un entretien très riche car ici encore, aucun dogmatisme mais une analyse très sensée et un entretien dont je tirerais de nombreuses affirmations en vue de mon Q Set.

- La personne rencontrée lors de mon quatrième interview est celle qui a repris, en free lance si je puis dire car cela ne fait pas partie de sa description de fonction, la fonction de coordinatrice au niveau du fédéral après 'l'abandon' de la personne précitée. Ici encore, l'entretien fut fructueux et surtout, c'est également grâce à cette personne que j'ai obtenu que mon enquête soit diffusée ... et cautionnée.
- Pour mes cinquième et sixième interviews, j'ai rencontré des coordinateurs EMAS au niveau de la Région Wallonne et de celle de Bruxelles Capitale³.
- Ma dernière séance d'interview a été avec une personne de la Commission Européenne (très) active en matière d'EMAS. Ce fut un entretien très instructif et bien utile à la construction des affirmations même si l'on s'en doute, le discours était (très) pro-EMAS.

J'aurais voulu mener d'autres interviews mais d'une part, le temps m'a manqué et j'ai, d'autre part, bien dû constater que les nouveaux éléments devenaient au fur et à mesure des entretiens de plus en plus rares ou en tous cas n'étaient pas suffisamment différenciés que pour prétendre à avoir une place dans mon set limité d'affirmations.

6.2 Construction des affirmations pour l'enquête EMAS

Sur base du concours, j'ai établi sur des post-it une bonne soixantaine d'affirmations. J'ai ensuite classé ces post-it par catégorie et ai éliminé les affirmations qui soit ressemblaient trop à d'autres de la même catégorie soit étaient trop spécifiques. On le verra plus tard, il s'agit là d'une opération hautement subjective.

J'ai choisi d'utiliser une pyramide avec 3 affirmations aux extrémités et avec des valeurs échelonnées entre -4 et +4. Comme indiqué ci-avant, ce choix nécessite 43 affirmations. Ce nombre de 43 correspondait par ailleurs plus ou moins au nombre d'affirmations pertinentes que j'avais tirées de mon concours tout en constituant, ce que j'estimais être un maximum eu égard au temps nécessaire aux répondants pour satisfaire à l'enquête.

J'ai systématiquement résumé chacune de ces affirmations par un mot-clé. Ceci a surtout été dicté par un souci de lisibilité dans l'outil utilisé mais permet aussi de regrouper plus facilement les affirmations. J'ai tenté de ne jamais dépasser les deux lignes de texte dans la carte utilisée.

A trois exceptions près, j'ai utilisé le mode affirmatif et j'ai essayé d'avoir recours à un vocabulaire simple et peu sujet à interprétation mais ai eu recours aux abréviations communes dans le domaine d'EMAS.

³ Pour des raisons de timing (trop serré et période de vacances), je n'ai pas pu rencontrer la coordinatrice au niveau de la Région Flamande mais j'ai eu un contact téléphonique et son soutien au niveau de la diffusion de mon enquête.

Enfin, j'ai traduit les affirmations dans mon meilleur néerlandais afin de permettre aux acteurs néerlandophones du fédéral, de la Région de Bruxelles Capitale et de la Région Flamande de pouvoir lire les affirmations dans leur langue.

Voici les 43 affirmations/propositions :

1. MAINTIEN - Maintenir l'enregistrement est plus difficile que de l'obtenir.
2. CONVOIS - La démarche d'enregistrement par convois est une bonne idée.
3. FACILITE - Grâce à Bxl-Env, l'IFDD, au SPW (ou autre), l'enregistrement a été facilité
4. BONUS - Il faut prévoir des récompenses pour les managers des organismes enregistrés EMAS.
5. ECOLABELS - Les organismes publics feraient mieux d'abandonner EMAS au profit d'écolabels.
6. FORMATION - Pour obtenir ou maintenir l'enregistrement, des formations sont indispensables.
7. ISO 14001 - Les organismes publics feraient mieux d'abandonner EMAS au profit d'ISO 14001.
8. CREDIBILITE - Etre enregistré EMAS est essentiel pour la crédibilité d'un organisme public.
9. REINVESTIR - Les économies réalisées devraient bénéficier à des investissements environnementaux.
10. AUDITS - Il y a trop d'audits dans le processus d'enregistrement.
11. VOULOIR - Etre enregistré est possible sans beaucoup de moyens. C'est une question de volonté.
12. RESULTATS - Etre enregistré doit être une obligation de résultats, pas seulement de moyens.
13. COMPTEURS - Etre enregistré, c'est avant tout mettre des compteurs de consommation en place.
14. REVISION - Il ne faut rien changer à EMAS. Même les côtés enquinants ont leur raison d'être.
15. QUALITE - Les auditeurs externes sont de qualité.
16. TOP DOWN - Sans appui du top management, le processus d'enregistrement n'a aucune chance.
17. ACHAT VERT - Grâce à EMAS, il y a de plus en plus d'achats publics « verts ».
18. 1 GUICHET - Il y a trop d'acteurs, il faudrait un guichet unique.
19. CULTURE - L'enregistrement EMAS permet de changer la culture environnementale dans l'organisme.

20. COLLEGUES - Etre enregistré a été/serait apprécié à sa juste valeur par mes collègues.
21. COM - Etre enregistré, c'est juste un outil de com' pour le management.
22. CONSCIENCE - Etre enregistré permet de conscientiser le personnel aux défis environnementaux.
23. FACILE - Le processus d'enregistrement est facile et plaisant.
24. AUTRUI - Les économies réalisées devraient être utilisées pour enregistrer d'autres organismes.
25. NOMBRE - Il y a suffisamment d'auditeurs externes.
26. MIN 1 ETP - Le processus d'enregistrement nécessite d'y consacrer plus qu'une personne à temps plein.
27. SANCTIONS - Il faut prévoir des sanctions à l'encontre des managers d'organismes non enregistrés EMAS.
28. AVANTAGES - Etre enregistré EMAS, c'est plus d'avantages que d'inconvénients.
29. COACHING - Il faudrait des coachs EMAS qui mettraient leur expertise et leurs outils à disposition.
30. CCB/CCPT - Il faut intégrer l'enregistrement dans les comités de concertation de base 'Prévention'.
31. SIMPLIFIE - Etre enregistré permet des allègements dans d'autres processus administratifs (bypass).
32. PROGRES - Grâce à EMAS, on fait vite des progrès mais ensuite, ça ne vaut pas l'investissement.
33. MOYENS - Les moyens pour obtenir l'enregistrement sont suffisants.
34. INTERNE - Etre enregistré sert au fonctionnement interne mais pas aux missions envers les citoyens.
35. A IMPOSER - Si je le pouvais, j'imposerais à tous les partenaires de mon organisation d'être enregistré.
36. (IN)FORMEL - Etre enregistré, c'est un processus formel qui ne fonctionne que grâce au réseau informel.
37. AMBITION - Etre enregistré n'est pas assez ambitieux au regard des défis à affronter.
38. BENEFIQUE - Etre enregistré, ça rapporte plus que ça ne coûte.
39. GRI - Il faut aller au-delà d'EMAS et passer à un GRI (Global Reporting Initiative).
40. VOLONTAIRE - Mon organisme aurait entamé la procédure même sans obligation réglementaire d'enregistrement.

41. DEVOIR - Etre ou pas enregistré, ça ne discute pas. C'est évident que tout organisme public doit l'être.
42. COÛT - Etre enregistré coûte trop cher.
43. TURNOVER - Le personnel qualifié ne reste pas suffisamment longtemps en place.

6.3 Détermination de l'échantillon des répondants à l'enquête EMAS

C'est lors de l'un des interviews que j'ai choisi de travailler par l'entremise des coordinateurs aux différents niveaux de pouvoir. Cette manière de procéder couplée au fait qu'il ne faut pas d'identification pour se connecter au site hébergeant l'enquête permet de garantir l'anonymat complet des répondants et de là, les autorise à dévoiler leur avis personnel sans aucune crainte. J'ai donc envoyé le fichier d'aide et/avec le lien vers le Q Sort à quatre instances assurant la coordination ou responsables de l'enregistrement EMAS : l'une pour le niveau fédéral, l'une pour le niveau régional wallon, l'une pour le niveau de la Région de Bruxelles Capitale et l'une pour la Région Flamande.

Mon contact auprès de la Région Wallonne m'a informé avoir envoyé le mail aux treize institutions suivantes :

- Intradel
- InBW
- Tibi (ICDI)
- IGRETEC
- IPALLE
- IDEA
- Idelux-AIVE
- AIDE
- Inasep
- BEP
- Spaque
- SPW agriculture environnement ressources naturelles
- SPW secrétariat général

Mon contact auprès de la Région Flamande m'a confirmé avoir transmis à onze personnes tout en me signalant que quatre au moins étaient en congé au moment de l'envoi.

Mon contact pour la Région de Bruxelles Capitale m'a signalé qu'après s'être accordé avec mon contact pour le fédéral, il enverrait pour sa part ma requête à quatre institutions européennes (et six personnes en tout) qui s'enregistrent par son intermédiaire tandis que les institutions fédérales situées sur le

territoire de Bruxelles- Capitale seraient approchées par mon contact au fédéral. Les institutions européennes contactées sont :

- - Commission Européenne (2 contacts)
- - Parlement européen (2 contacts)
- - Comité européen des Régions et Conseil économique et social européen (1 contact)
- - Conseil de l'Union Européenne (2 contacts).

Mon contact au fédéral a contacté les (27) entités suivantes (plus d'autres déjà contactées):

- Institut Royal Météorologique Belge
- SPF Mobilité
- Service Fédéral des Pensions
- SPF Justice
- ONSS
- Bureau du Plan
- SPF Intérieur
- SPF Santé Publique
- Bxl environnement
- Police Fédérale
- SPF Finances
- SPF Affaires Etrangères
- SPF Emploi
- Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire
- SPP Intégration Sociale
- Institut National d'Assurances Sociales pour Travailleurs Indépendants
- Institut Royal du Patrimoine Artistique
- Office National des Vacances Annuelles
- SPF Sécurité Sociale
- Institut National Assurances Maladie Invalidité
- FamiFed
- Politique Scientifique Fédérale
- Ombudsman
- Actiris
- La Chambre des Représentants
- BelNet (Réseau National Recherche et Enseignement)
- Régie des Bâtiments

6.4 La récolte des données de l'enquête EMAS

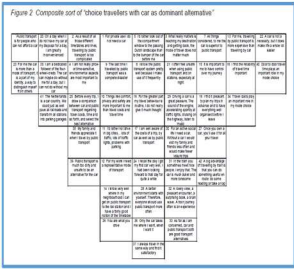
J'ai eu recours au logiciel FlashQ (Hackert et Braehler, 2017). Ce logiciel présente l'avantage d'être bien fait, d'être instinctif pour l'utilisateur final (= le répondant) et surtout, il est gratuit. Après avoir, non sans quelque difficulté, customisé les fichiers xml et autres html, j'ai fait de nombreux tests.

J'ai, avec d'encore plus grande difficulté, réussi à trouver un collègue, disposant d'un server Apache, disposé à héberger mon enquête que j'ai soumise aux six premières personnes interviewées. Pour ce faire, je leur ai envoyé un fichier excel avec cinq onglets.

Le premier onglet est intitulé 'Lisez-moi' et, comme son nom l'indique, invite le futur répondant à prendre connaissance des consignes bien que celles-ci soient également reprises (mais, pour des questions de taille d'écran et lisibilité, en français uniquement) dans l'application. En fin de texte se trouve l'hyperlien vers l'enquête. (ci-dessous, occulté)

Mesdames, Messieurs,

A la fin de l'enquête (+/- 15 min via l'application en ligne) qui consiste à exprimer votre préférence en classant des cartes dans des cases, le résultat sera une pyramide renversée plus ou moins similaire à ceci (en fait elle sera plus épaisse au bord et plus écrasée au centre) :



L'application en ligne est, vous le verrez, pourvue d'une aide, conviviale et assez instinctive mais il pourrait être plus facile pour certain.e.s d'entre vous de manipuler les cartes. Raison pour laquelle, j'ai également prévu la possibilité, TOUT A FAIT FACULTATIVE, de passer par l'intermédiaire d'une version papier.

Si vous souhaitez vous servir d'une impression (A4) des deux onglets Cards et Score Card, nous vous suggérons de NE PAS CHANGER LA TAILLE des cases comprises dans ces 2 autres onglets. Ceci afin de vous permettre de découper les cartes (à la bonne taille) pour les insérer dans les cases (à la bonne taille) de la grille de score.

Je vous suggère de respecter les étapes comme indiqué dans l'application.

Pour rappel : l'enquête est anonyme. Voyez ce qui est enregistré après les tests 'bidon' effectués (onglet EMAS_in_the_Public_Sector_Perception).

Lorsque vous cliquez sur le lien, un warning de sécurité apparaît pour vous prévenir que les données ne seront pas encryptées. Mais il n'y a aucun danger. En plus, c'est anonyme ...

En fin d'enquête, vous devrez soumettre vos réponses. Cela ne prend que quelques secondes mais la transmission de données dépend de la qualité de votre réseau.

Veillez attendre le message (en anglais) du concepteur de l'outil (Mr Hackert que je remercie au passage) signalant la fin de l'enquête et vous invitant à fermer votre browser.

Merci d'avance. En cas de problèmes, de questions, de doutes, ..., n'hésitez pas à m'appeler [redacted]

Ci-après, le lien vers l'enquête. Attention, si vous forwardez (ce qui m'intéresse), uniquement vers des acteurs publics. Si vous recevez et êtes un opérateur privé, merci de vous abstenir de répondre [http://\[redacted\]](http://[redacted])

Figure 15 : Onglet 'Lisez-moi' du fichier d'enquête

Comme indiqué dans l'onglet, j'offrais aussi l'opportunité à ceux qui auraient préféré de manipuler des cartes d'imprimer l'onglet 2, intitulé Cards avec les affirmations ...en français (l'onglet 4, intitulé Annemingen reprend ces mêmes affirmations en néerlandais) et l'onglet 3, intitulé Score Card, afin de placer physiquement les affirmations dans la grille. Pour rassurer les répondants quant à l'anonymat de leur réponse et pour leur montrer ce qui était enregistré, l'onglet 5, intitulé EMAS in the Public Sector Perception, reprenait des exemples de tests établis par mes soins.

Le mail invitant mes quatre personnes de référence à 'forwarder' vers leurs contacts a été envoyé le 14/07/2019 et les répondants étaient invités à participer jusqu'au 31/07/2019 au plus tard.

Après avoir rempli la pyramide, l'application posait quelques questions afin de me permettre de savoir à quel type de répondant j'avais affaire. Les répondants étaient également invités à justifier leurs choix les plus tranchés (les + et les – 4) et à laisser un commentaire d'ordre général.

7 Analyse des données et interprétation des résultats de l'enquête EMAS

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons analysé les Q-sorts collectés à l'aide du programme statistique *R* (R Development Core Team, 2005) et de la librairie *qmethod* développée par Aiora Zabala et Maximilian Held.

7.1 Analyse des données relatives aux participants

7.1.1 Nombre de répondants

Au total, nous avons reçu 20 réponses. Toutes les réponses ont pu être prises en considération. Pour rappel, le formulaire a été envoyé et les réponses ont été reçues par voie électronique, sans l'aide d'un facilitateur. Les réponses ont été collectées par voie électronique entre le 14 juillet et le 31 juillet 2019.

- Le taux de réponse peut être considéré comme est élevé surtout si l'on tient compte :
- De la période de grandes vacances durant laquelle l'enquête fut lancée
- De la méthode selon laquelle les participants furent contactés (via intermédiaires)
- Du fait qu'un seul des intermédiaires ait envoyé, le dernier jour de l'enquête, un rappel à son réseau.

7.1.2 Type de répondants

Etant donné le choix d'opter pour des réponses anonymes, il est impossible de donner beaucoup de détails sur les individus ayant répondu.

L'enquête reprenait quelques questions et on notera des commentaires libres que la langue utilisée par les répondants est le français à deux exceptions près : l'un est rédigé en néerlandais et l'autre l'est en anglais.

Les questions de segmentation nous permettent cependant d'avoir des indications non pas sur les individus (hormis leur degré de familiarité avec EMAS) mais bien sur les organismes auxquels ils appartiennent :

- En ce qui concerne la taille des organismes.
(A noter qu'il était demandé de fournir la taille approximative et nous nous limiterons donc à des valeurs arrondies.)

La taille des organisations variait de 70 à 11.000 personnes y travaillant. Lorsque ces valeurs extrêmes sont ôtées de l'échantillon, la taille moyenne des organisations des répondants passe de 2.000 à 1.800.

Au total, les répondants représentent un total de +/- 40.000 employés. Si on élimine l'organisme de 11.000 (un des commentaires révèle qu'il s'agit d'un membre d'une institution européenne), l'enquête concerne +/- 30.000 employés.

- Des 20 répondants,
 - o 4 (20%) se considèrent comme novices en EMAS
 - o 4 (20%) se considèrent comme routiniers d'EMAS
 - o 12 (80%) se considèrent comme spécialistes en EMAS(A noter qu'aucune définition de novice, de routinier ou de spécialiste n'était fournie.)
- Des organismes des 20 répondants,
 - o 16 sont enregistrés EMAS
 - o 13 ont été enregistrés ; 3 ne l'ont jamais été (il y a 4 abstentions)
 - o 3 disposent aussi d'un éco-label ; 13 n'en ont pas (il y a 3 abstentions)
 - o 11 sont certifiés ISO14001 ; 8 ne le sont pas (il y a 1 abstention)
- Des organismes des 20 répondants,
 - o 1 ne compte aucune personne (0 FTE) qui se consacre à EMAS
 - o 5 comptent entre 0 et 1 FTE qui se consacre à EMAS
 - o 9 comptent 1 FTE qui se consacre à EMAS
 - o 5 comptent plus que 1 FTE qui se consacre à EMAS
- Des organismes des 20 répondants,
 - o 8 relèvent du niveau fédéral
 - o 5 relèvent de la Région Wallonne
 - o 2 relèvent de la Région de Bruxelles Capitale
 - o 6 relèvent d'un autre niveau de pouvoir
- Des 20 répondants, sept ont mis un commentaire personnel.
 - o 3 sont des encouragements
 - o 2 sont des demandes de feedback dont l'une visent à être partagés avec un organisme subsidiaire.
 - o 1 est un disclaimer signalant que les réponses sont personnelles et ne reflètent pas la politique de son organisation
 - o 1 est une remarque tout à fait fondée car le questionnaire de fin contient une erreur de terminologie.

Ces commentaires sont repris ci-dessous :

Commentaires personnels

- Bonjour, j'aimerais lire les résultats de votre mémoire, ça m'intéresserait fortement. Si vous pouvez me l'envoyer voici mon adresse mail : xxx@yyy.zz. Bonne chance pour votre rédaction de mémoire et courage!
- Excellente initiative !
- EMAS n'est pas une certification mais un enregistrement. On est enregistré EMAS et certifié ISO14001
- The answers and comments in the survey are based on practical experience with EMAS in our organisation and does not reflect the official policy of the organisation.
- Serait-il possible d'avoir une copie de mes réponses et également de recevoir les résultats de cette enquête car j'aimerais en faire part à mes supérieurs et à l'organisme qui nous subsidie (xxxx).
- Enquête intéressante à faire.
- Nous sommes une institution européenne. Sur l'enquête : extrêmement bien faite. Pas seulement techniquement mais également les étapes sont très bien définies.

7.2 Analyse des données relatives aux affirmations

Bien que n'étant pas le point principal de la Q-Methodology (qui cherche, en priorité à discriminer les répondants en clusters plutôt que les considérer dans leur intégralité), nous représentons ci-dessous le score moyen de chacune des affirmations. Il est cependant important de noter que le choix du score attribué à chacune des propositions n'était pas libre et que seulement un certain nombre de propositions pouvaient se voir attribuer le même score.

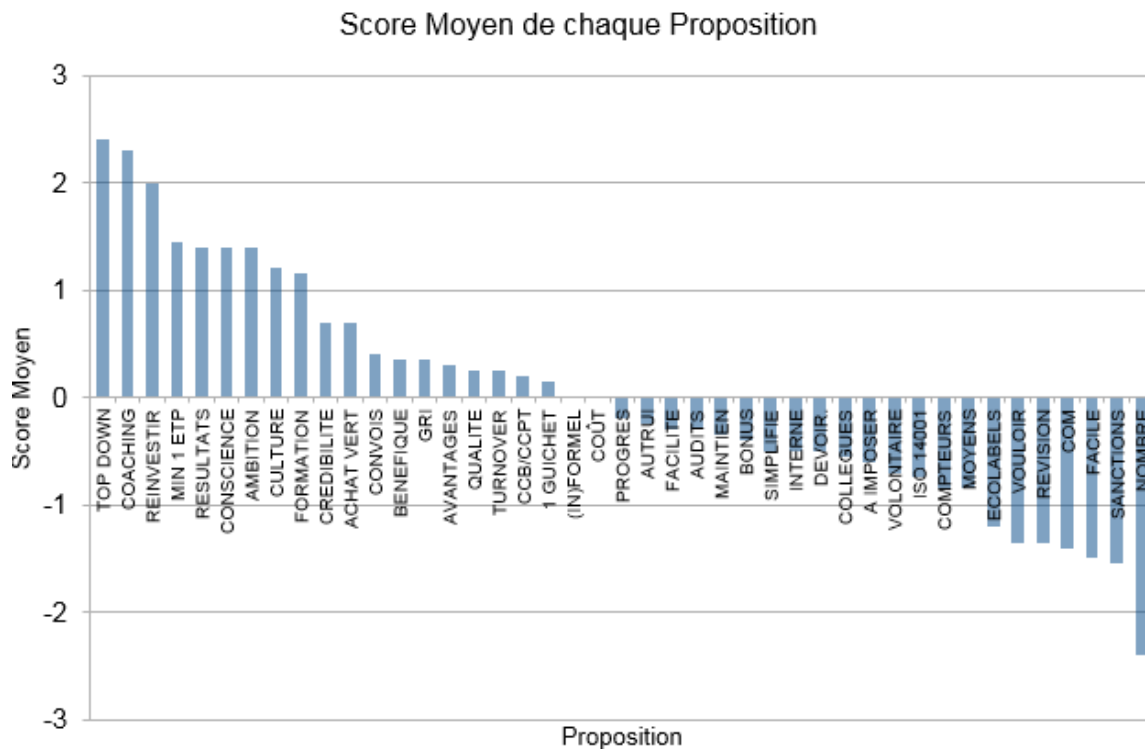


Tableau 1 : Score moyen obtenu par chaque affirmation/proposition

Une analyse rapide de la distribution des scores moyens de chaque proposition tend à montrer que, bien que la distribution des scores soit restreinte, certaines propositions reçoivent en général une évaluation bien plus positive que d'autres et à indiquer certaines tendances dans l'acceptations des différentes réponses, même sans prendre en compte les différentes communautés de répondants.

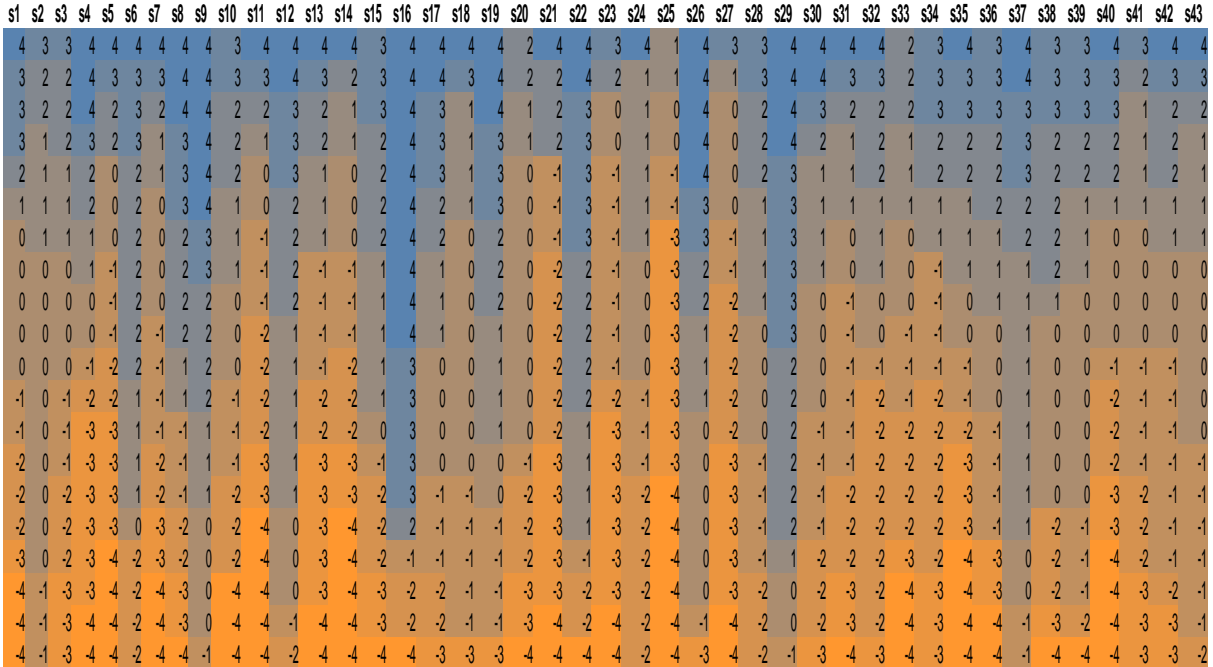


Tableau 2 : Analyse visuelle des scores des 43 affirmations

Ci-dessus, nous avons repris une analyse visuelle qui illustre bien le caractère unanime de certaines affirmations qui sont alors dans la même gamme de coloris.

7.2.1 Affirmations les plus tranchées

Nous présentons ci-dessous les 6 propositions qui ont obtenu la somme de scores la plus élevée en valeur absolue et indiquons le nombre de fois où la proposition a reçu le score max (+ 4 ou - 4)

Affirmations	Score absolu	Catégorie Accord/Désaccord	Nombre de fois le score maximal
S25 – Nombre (d’auditeurs suffisants)	49	Désaccord	6
S29 – (Nécessité de) Coaching	47	Accord	4
S16 – (Indispensable soutien du) Top	45	Accord	8
S9 – Réinvestir (les économies dans envi)	40	Accord	3
S27 – Sanctions (contre managers)	34	Désaccord	2
S23 - Facile (d’être enregistré)	33	Désaccord	2

Tableau 3 : Les 6 propositions avec les plus hauts score en valeur absolue et le nombre de fois où elles ont obtenu le score maximal

Les trois affirmations avec lesquelles les répondants sont le plus d'accord sont les suivantes:

S29 - COACHING - Il faudrait des coachs EMAS qui mettraient leur expertise et leurs outils à disposition.

Cette affirmation concerne la nécessité d'avoir des coachs répondant aux questions sur l'enregistrement et partageant les meilleurs pratiques. Cette constatation a des conséquences pratiques directes. Il s'agit d'un indice indiquant qu'un des défis de l'enregistrement serait de mettre en place un plan d'apprentissage et de communication plus adéquat.

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°29 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s29) Le réseautage permet de faire cela mais souvent, les personnes ressources ne disposent pas du temps nécessaire pour un encadrement efficace.

(s29) Pas assez d'experts formés au sein des administrations publiques. Il faut privilégier la formation des membres du personnel déjà en place dans les dites administrations plutôt que de passer par des coachs externes. Le fait de regrouper actuellement les marchés publics dans des contrats BOSA ou TOFA ne laissent plus beaucoup de marge de manoeuvre pour travailler avec des consultants du privé. Au niveau de mon SPF (SPFXXX) nous avons développé un outil de gestion et de reporting, encore en collaboration avec des consultants externes, qui pourrait être proposé aux autres SPF.

(s29) Cela permettrait d'avoir une aide, des conseils sur les démarches entreprises et de connaître d'autres outils utiles pour nos systèmes.

S16 - TOP DOWN - Sans appui du top management, le processus d'enregistrement n'a aucune chance.

Cette affirmation a reçu l'accord de 16 des répondants et s'est vu attribuer, en cas de cotation positive, un score variant entre +2 et +4. Cela semble confirmer que non seulement l'accord mais, plus spécifiquement, le soutien actif de la hiérarchie est un facteur de succès important pour le processus. Les commentaires libres laissés par les répondants ayant attribué la cotation maximale sont éloquentes.

Il est bon de noter que, si cette proposition fait l'objet d'un tel consensus, il n'est pas nécessaire que celle-ci se retrouve parmi les dimensions distinguant les différents facteurs (sauf si un de ces facteurs est défini par la communauté des répondants comme n'étant pas d'accord avec celle-ci). Il est donc très important de se livrer à cette analyse préliminaire pour identifier les signaux clairs produits par les réponses.

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°16 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s16) c'est le bien fondé même d'une d'une revue de Direction, sans le Top management EMAS n'a aucune chance

(s16) En effet, toutes les décisions doivent être prises par l'Administrateur ou l'Administratrice (top management). En tant que coordinatrice environnement, on est des exécutants avec une certaine expertise mais sans soutien du management, le poste n'existerait même pas. Si ces derniers n'ont pas l'obligation, ils ne le feraient pas. Il n'y a clairement pas beaucoup d'intérêt de la part du management mais nous avons au minimum le soutien de leur part, ce qui est essentiel.

(s16) Au SPF xxx c'est parce que le Président a apporté son aide et appui lors de la mise en oeuvre de la démarche EMAS que celle-ci a pu progresser rapidement dans l'organisation.

(s16) Il a peu de chance d'aboutir et pratiquement aucune de perdurer

(s16) Vu que l'enregistrement requiert des ressources humaines et financières, il est évident.

(s16) EMAS needs the participation of all staff, this can not be done without clear (and visible) support from top management. (traduction : EMAS nécessite la participation de tout le staff, ceci ne peut être fait sans un support clair (et visible))

(s16) Het management moet de stuwende motor zijn niet het anker dat alle vooruitgang blokkeert. (traduction : Le management doit être le moteur d'entraînement pas l'ancre qui bloque toute avancée)

(s16) D'ailleurs, il est souvent plus porteur que l'initiative de la démarche émane du management. EMAS étant une démarche lourde et coûteuse, qui demande un investissement très important (et pour lesquels les bénéfices ne sont pas toujours visibles à court terme), l'engagement du management est essentiel.

(s16) C'est une démarche volontaire de la direction qui doit se donner les moyens de sa politique

(s16) (sans commentaire)

S9 - REINVESTIR - Les économies réalisées devraient bénéficier à des investissements environnementaux.

Cette affirmation concerne la proposition de réinvestir les économies engrangées dans des investissements au profit de l'environnement. Comme les commentaires l'indiquent cette proposition permettrait d'obtenir une meilleure adhésion et atténuerait certains des aspects moins appréciés d'EMAS. La proposition suscite aussi d'autres idées (co-gestion, ...). Il s'agit d'un indice indiquant qu'un des défis de l'enregistrement serait de trouver de meilleurs incitants.

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°9 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s9) L'argent économisé devrait être versé à l'administration qui réalise les économies

(s9) C'est en tout cas une excellente manière d'avoir l'adhésion du personnel, souvent réfractaire à ce type de démarche. On pourrait envisager un budget géré de manière participative, pour susciter encore davantage l'adhésion.

(s9) En quelque sorte l'inverse du pollueur payeur...

(s9) Je suis tout à fait d'accord avec cette affirmation.

(s9) La personne en charge d'EMAS ne participe pas toujours aux discussions sur les investissements de l'organisme. Donc on peut oublier cet aspect.

(s9) (sans commentaires)

Les trois affirmations avec lesquelles les répondants sont le moins d'accord sont les suivantes:

S25 - NOMBRE - Il y a suffisamment d'auditeurs externes.

Cette proposition est celle ayant obtenu le plus de réponses généralement négatives. En effet, il semble qu'un des principaux inconvénients de l'enregistrement soit la difficulté à recourir à des auditeurs externes. Seuls deux répondants marquent un léger accord avec cette proposition mais la majorité de l'échantillon s'accorde sur le fait que c'est un problème (voire même un problème majeur dans beaucoup de cas).

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°25 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s25) Pas assez de concurrence entre les candidats vérificateurs environnementaux

(s25) A l'heure actuelle, il n'y a pas suffisamment d'organismes certifiés pour réaliser nos audits externes.

(s25) Le délai d'attente est long. . A part Vinçotte, peu d'organismes sont habilités à auditer (reconnaissance de BELAC)

(s25) Non il y a pour l'instant que des auditeurs externes qui proviennent du privé, et c'est AIB Vinçotte. Aucune administration ne travaille avec d'autres auditeurs externes que AIB Vinçotte. Ils ont un monopole. Entre le réseau EMAS, nous avons quand même développé les audits croisés, qui nous permettent de s'auditer entre nous.

(s25) (sans commentaire) . (Deux fois)

27 - SANCTIONS - Il faut prévoir des sanctions à l'encontre des managers d'organismes non enregistrés EMAS.

Les répondants considèrent dans leur grande majorité qu'il n'est pas opportun de prévoir des sanctions à l'encontre des (managers des) organismes non-enregistrés. Il s'agit d'une indication majeure dans la considération du type d'instruments qu'est EMAS et lorsque l'on se rappellera que l'obtention de l'enregistrement est inscrite dans les plans de management de certains mandataires.

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°27 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s27) Parce que, pour réussir et atteindre ses objectifs, l'enregistrement EMAS doit venir d'une volonté de l'organisme et pas d'une obligation

(s27) IDEM justification ci-dessous. Si des managers portent une politique environnementale très forte, sans pour autant être enregistré EMAS, il n'y a aucune raison de les pénaliser. Par ailleurs, forcer ce type de démarche me semble être totalement contre productif.

23 – FACILE - Le processus d'enregistrement est facile et plaisant.

L'affirmation n'est citée que deux fois avec un score maximal mais elle est, à trois exception près (2 scores 0 et un score 2), toujours jugée négativement. La combinaison de deux qualificatifs et surtout l'aspect (dé)plaisant a certainement eu une influence sur les réponses.

Les commentaires accompagnant le choix de l'affirmation n°23 lorsque celle-ci avait obtenu le score maximal sont :

(s23) Le processus administratif est lourd. L'obligation de conformité réglementaire est généralement hyper contrôlée par les auditeurs externes. Cela bride l'imagination. Beaucoup.

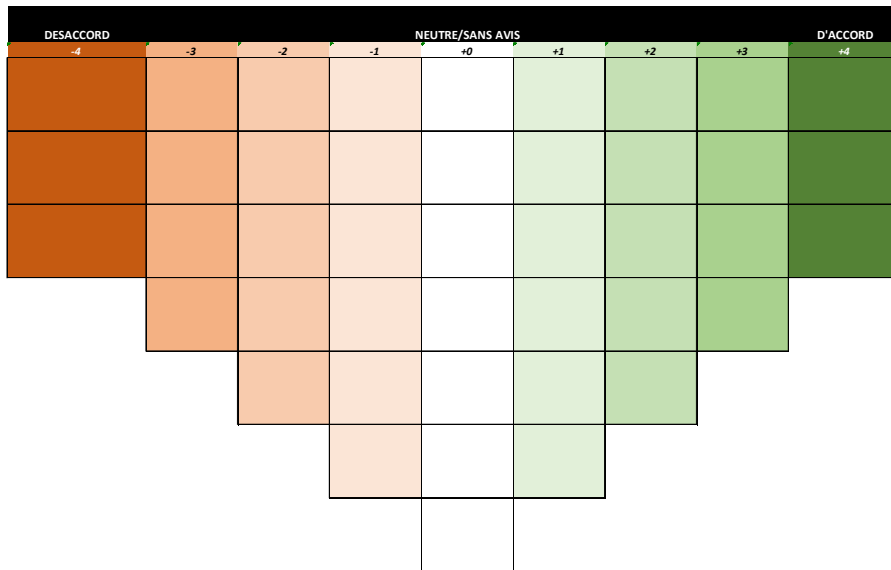
(s23) x

7.3 Choix des paramètres et des méthodes d'analyse

Nous avons déjà parlé des deux premiers choix critiques effectués dans le contexte de cette étude.

Le premier consistait dans le choix des affirmations.

Le deuxième choix critique portait sur la distribution des Q-sorts. Nous avons vu que nous avons opté pour une distribution forcée et centrée à 0. Nous reprenons ci-après et en miniature la représentation graphique (vide) que nous utiliserons comme base pour illustrer les Q-Sorts typiques de chaque facteur dont il sera question par la suite.



Le troisième choix que nous devons effectuer avant de pouvoir analyser les résultats est celui du nombre de dimensions. Pour identifier cet hyperparamètre, nous essayons toutes les valeurs “raisonnables” de celui-ci (c’est-à-dire toutes les valeurs entre 2 et 8) et observons le pourcentage additionnel de la variance expliquée par l’inclusion d’un facteur. Le résultat, représenté ci-dessous, nous indique que, si le critère retenu pour faire la sélection est le pourcentage de la variance expliquée pour le facteur marginal, alors deux valeurs sont dignes d’intérêt (valeur ‘true’ ou boules ‘rouges’) sont le modèle à 4 facteurs et le modèle à 7 facteurs.

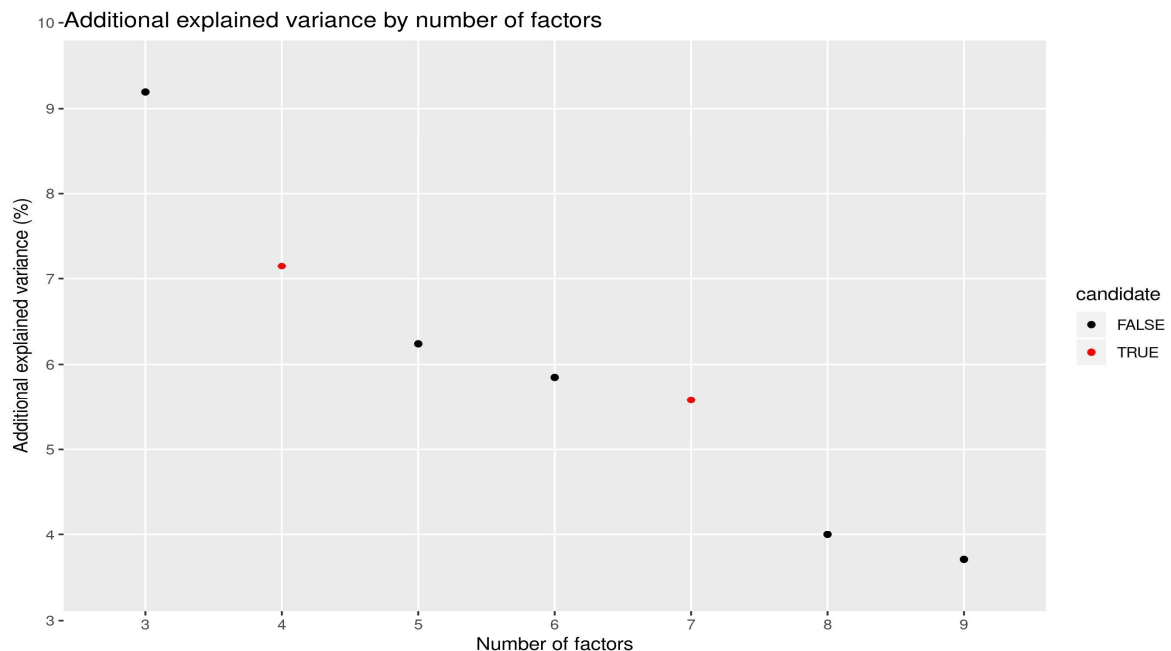


Tableau 4 : pourcentage additionnel de la variance expliquée par l’inclusion d’un facteur

Cette méthode de sélection n’est pas propre à la Q-methodology mais nous donne un point de départ pour chercher la valeur optimale du nombre de facteurs que nous pourrions utiliser. Nous

commençons donc la recherche avec 4 facteurs (au vu du nombre de répondants, il est peu probable que le modèle à 8 facteurs produise un résultat acceptable et intéressant).

Les résultats obtenus avec une analyse à 4 facteurs ne se révèlent toutefois pas entièrement satisfaisants. En effet, en accord avec la Q-methodology, le critère pour juger de la significativité d'un facteur est le nombre de Q-sorts qui y sont attachés. Une heuristique utile dans ce cas est d'évaluer si au moins 5 Q-sorts "chargent" significativement sur ce facteur (c'est à dire qu'ils se sont d'une certaine manière "expliqués" par ce facteur. Avec le modèle à 4 facteurs, nous expliquons approximativement 56.37% de la variance de l'échantillon tandis que le modèle à 3 facteurs n'en explique que 49.24%.

Cependant, dans le modèle à 4 facteurs, la répartition des Q-sorts se fait de la manière suivante:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Q Sort par facteur :	0,8	0,8	0,8	0,8
- 6 au premier facteur,	6	4	3	2
- 4 au second,	3,99	2,88	2,12	1,72
- 3 au troisième et	20,99	15,16	11,18	9,05
- 2 au quatrième.	0,9600	0,9412	0,9231	0,8889
	0,2	0,24	0,28	0,33

Tableau 5: Caractéristiques des facteurs avec le modèle à 4 facteurs (à comparer avec le tableau du modèle à 3 facteurs)

La Q-methodology indiquerait donc que seul le premier facteur est "significatif" (il explique 6 Q-Sorts).

Dans le modèle à 3 facteurs, par contre, la répartition est

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Q Sort par facteur	0,8	0,8	0,8
- 6 au premier facteur,	6	5	4
- 5 au deuxième et	3,43	2,97	2,95
- 4 au troisième.	18,06	15,65	15,53
	0,9600	0,9524	0,9412
	0,20	0,22	0,24

Tableau 6: Caractéristiques des facteurs avec le modèle à 3 facteurs (à comparer avec le tableau précédent)

Deux des facteurs (soit le premier et le deuxième) peuvent donc être considérés significatifs (vu qu'ils expliquent chacun plus de 5 Q-Sorts). Le troisième a un coefficient composite de significativité (calculé suivant la Q-méthodologie) de 0.9412.

L'objectif principal de ce travail consiste à interpréter les facteurs. Dès lors, nous choisirons ici ce modèle à 3 facteurs comme celui qui servira à tirer nos conclusions.

La méthode pour produire les facteurs est celle des composants principaux, souvent abrégée par ACP (analyse en composants principaux). C'est la méthode habituelle de production des facteurs de par sa facilité d'implémentation avec la plupart des logiciels statistiques actuels ainsi que de par sa prévalence dans la littérature.

Finalement, le dernier choix à poser est dans ce type d'exercice est celui du type de rotation que l'on va appliquer aux facteurs. Le choix de la rotation incluse dans le procédé est la varimax. Il s'agit de la rotation standard lorsqu'on ne veut pas "forcer" un ensemble de facteurs sur le clustering et qu'on souhaite rendre les facteurs orthogonaux. Nous sélectionnons donc cette rotation par cohérence avec la littérature existante mais aussi car nous n'avons pas de certitude quant aux facteurs les plus importants dans la formation des opinions des répondants.

7.4 Interprétation des résultats

Dans cette section, nous analysons les résultats et plus particulièrement, nous discutons chacun des facteurs produits.

Ces facteurs nous donnent une série de "thèmes" qui différencient une communauté d'opinion d'une autre. Ces facteurs peuvent être conçus comme des "mélanges" d'affirmations. Il convient donc de les analyser sous l'angle des affirmations qui sont les plus corrélées avec ceux-ci ainsi que d'analyser le sens de la corrélation. Une corrélation positive entre une affirmation/proposition et un facteur indique que les individus qui ont un score élevé sur ce facteur (on dit qu'ils "chargent" - ou "load" - ce facteur) ont tendance à être d'accord avec la proposition. A contrario, une corrélation négative indique que les individus ayant un score important sur ce facteur sont généralement en désaccord avec la proposition.

Il est important de noter que, contrairement à la plupart des analyses faites en utilisant la Q-methodology, le présent mémoire utilise un ensemble de données anonymisé. En ce sens, nous ne pouvons pas, dans le cadre de cette analyse, identifier quel répondant a répondu dans quel sens et ne pouvons donc pas discuter si les communautés retrouvées par l'algorithme correspondent ou pas à des répondants partageant des caractéristiques communes. La décision de réaliser l'enquête de manière anonyme a été prise pour augmenter le taux de réponse au vu de la taille totale du réseau EMAS. En effet, une enquête nominative aurait inévitablement diminué le nombre de réponses obtenues et, par là même, réduit le nombre et la pertinence des conclusions de la présente analyse.

Nous avons vu que chacun des facteurs du modèle choisit "charge" entre 4 et 6 répondants. Au total, ces sont 15 (= 6+5+4) des 20 répondants qui sont ainsi "classés" ou groupés sur ces dimensions.

Ces trois facteurs expliquent à eux seuls un peu moins de la variance totale de l'échantillon, gardant une grande partie de l'information contenue dans le discours. Bien que le troisième facteur n'atteigne pas le seuil des 0.95 sur le critère de fiabilité (reliability), nous l'analyserons toutefois en raison de sa proximité (0,9412) avec le seuil ainsi qu'en raison de l'intérêt intrinsèque d'un facteur contenant tout de même 20% de notre échantillon.

7.4.1 Affirmations dans le consensus

Certaines propositions semblent être communes à tous les facteurs. C'est-à-dire que les répondants ont tendance à y adhérer ou à les rejeter dans la même proportion et ce, quel que soit le facteur auquel ils appartiennent. Dans cette section, nous révisons chacune de ces affirmations et tentons de donner une interprétation cohérente à l'ensemble de celles-ci. Cette interprétation sera notre référence et nous la nuancerons à l'aide de l'information glanée à propos de chacun des facteurs.

s9 - Les économies réalisées devraient bénéficier à des investissements environnementaux.

Cette proposition est généralement acceptée par les trois communautés définies par les facteurs. Bien que reflétant plutôt l'opinion personnelle du répondant que de l'organisme auquel il appartient, il est intéressant de noter que les répondants ont une préférence sur la destination des économies réalisées.

s14 - Il ne faut rien changer à EMAS. Même les côtés enquinants ont leur raison d'être.

Cette proposition est, assez peu étonnamment (quoique... car elle est la retranscription littérale d'un extrait de l'une de nos interviews), rejetée par tous les clusters d'opinion ; l'enregistrement pouvant sans doute être amélioré sur certains aspects. Comme nous le verrons par la suite, cependant, les aspects à changer à l'enregistrement ne font pas l'objet d'un consensus clair et chaque communauté à sa propre idée de ce qu'il faudrait y changer.

s15 - Les auditeurs externes sont de qualité.

Bien que cette proposition se retrouve dans le consensus, sa présence s'y explique car aucune des communautés ne trouve cette affirmation vraie ou fausse et que les trois communautés lui donnent un score proche de 0. C'est donc l'exemple type de consensus mou. Cette absence de position forte peut être indicative d'une opportunité d'améliorer la formation ou les compétences des auditeurs externes mais elle peut également être le reflet d'une absence d'opinion forte modulée par la distribution forcée des réponses.

s25 - Il y a suffisamment d'auditeurs externes.

Il s'agit d'un des signaux les plus clairs de cette analyse : le nombre d'auditeurs externes est un des principaux motifs de mécontentement des répondants. Les trois communautés donnent à cette

affirmation une note de -4 ou -3. Comme mentionné plus haut dans l'analyse descriptive, il s'agit d'une des propositions ayant la moyenne la moins élevée des 43 constituant le discours (mais la somme des scores en valeur absolue la plus grande). Le fait qu'elle se trouve dans le consensus apporte la précision que cette opinion est largement partagée dans l'échantillon et n'est donc pas l'effet de valeurs extrêmes.

s26 - Le processus d'enregistrement nécessite d'y consacrer plus qu'une personne à temps plein.

Cette opinion est considérée comme vraie par toutes les communautés d'opinion. Il s'agit d'une indication additionnelle que le coût engendré par l'enregistrement est bien l'un des freins à son développement. Cette critique quant au coût en ressources humaines (et/ou à l'absence de moyens qui y sont consacrés) reviendra d'une manière ou d'une autre dans chacune des communautés (bien que sous des formes différentes) comme nous le verrons aux sections suivantes.

s28 - Etre enregistré EMAS, c'est plus d'avantages que d'inconvénients.

De même que la proposition 15 à propos de la qualité des auditeurs externes, le consensus sur cette proposition réside dans le fait qu'elle jugée ni vraie ni fausse. Si elle peut indiquer au premier abord que les inconvénients sont à l'équilibre avec les avantages, elle peut aussi porter le signal que les répondants n'y attribuent en fait pas beaucoup d'importance. Une analyse sémantique rigoureuse pourrait ainsi révéler qu'une acceptation de cette proposition indiquerait que les avantages dominent les inconvénients alors qu'un rejet de cette proposition indiquerait qu'il y a autant ou plus d'inconvénients à l'enregistrement. Un score d'indifférence n'est donc pas directement interprétable et, par crainte de biaiser le résultat dans une direction non indiquée par les répondants, nous nous abstiendrons de donner une interprétation claire à cette partie du consensus.

s30 - Il faut intégrer l'enregistrement dans les comités de concertation de base 'Prévention'.

Une fois de plus, le consensus semble indiquer l'indifférence par rapport à cette proposition. Pour les mêmes raisons que celles exprimées ci-dessus, nous n'y accorderons pas trop d'importance dans les conclusions de ce mémoire.

7.4.2 Le consensus

L'analyse des propositions du consensus dessine une opinion générale des répondants. Celle-ci met tout d'abord l'emphase sur le fait que l'enregistrement EMAS peut être amélioré même si les moyens (ou même, comme nous le verrons plus bas, l'opportunité) de le faire ne sont pas partagés par tous les répondants. Par ailleurs, tout le monde indique qu'un des plus gros problèmes de l'enregistrement et de son maintien est le peu d'auditeurs externes, bien que leur qualité ne fasse à priori pas l'objet de plaintes particulières. Enfin, tout le monde semble s'accorder sur le fait que, si les efforts sont faits

dans le sens du respect de l'environnement, les réductions de coûts engendrés par cet enregistrement devraient, eux aussi, être réinvestis pour atteindre cet objectif.

La première recommandation claire qu'il est possible de faire sur base de l'enquête réalisée dans le cadre de ce mémoire est toutefois sans conteste que l'accréditation de plus d'auditeurs externes constitue le facteur d'amélioration crucial pour améliorer l'opinion des organismes publics à propos d'EMAS.

Peut-être faudrait-il en fait revoir le système pour les institutions publiques et prévoir des inspecteurs de l'environnement tout comme il existe des inspecteurs de finances.

Après avoir analysé les points de convergences, nous allons maintenant nous pencher sur les différences entre nos clusters.

7.4.3 Facteur 1 : Les pragmatiques

La Q-Methodology nous permet de créer une sorte de réponse typique pour un représentant prototypique de chaque facteur. Dans le cas du premier facteur, la table ci-dessous illustre le Q-sort d'un membre typique du premier cluster.

DESACCORD		NEUTRE/SANS AVIS					D'ACCORD	
-4	-3	-2	-1	+0	+1	+2	+3	+4
[7]	5	[10]	1	3	2	9	6	[8]
[11]	[21]	13	[4]	18	15	12	19	16
23	25	14	24	[20]	30	17	26	[35]
	34	[33]	27	28	37	22	29	
		[36]	31	32	39	43		
			42	38	41			
				[40]				

Tableau 7 : Q-sort typique d'un membre du premier cluster.

(Les affirmations qui caractérisent ce facteur sont reprises entre crochets)

Nous analysons maintenant les éléments constitutifs de ce type de discours. Pour ce faire, nous reprenons toutes les propositions distinguant le discours en accord avec le premier facteur dont le score est inférieur ou égal à -2 ou supérieur ou égal à 2. De cette manière, nous avons un ensemble

de propositions représentant des opinions (et non l'absence d'opinion), qu'elles soient positives ou négatives et qui sont idiosyncratiques des représentants de ce cluster.

Dans l'ensemble, ce facteur représente les utilisateurs que nous grouperons sous le vocable de pragmatiques : ils sont conscients de la valeur et de l'utilité de l'enregistrement et sont prêts à se transformer en évangélistes du système mais voient quelques problèmes dans l'implémentation.

Parmi les affirmations qui fédèrent les pragmatiques (en ce sens où ils les jugent comme celles le plus en accord avec leur opinion), on retrouve en particulier les deux opinions suivantes, caractéristiques des membres de ce cluster:

- s8 - " Etre enregistré EMAS est essentiel pour la crédibilité d'un organisme public." et
- s35 - "Si je le pouvais, j'imposerais à tous les partenaires de mon organisation d'être enregistré."

Cela indique clairement que les répondants allant dans ce sens voient l'enregistrement EMAS comme quelque chose d'important et qui devrait être plus diffusé au travers des administrations publiques. Ceci se voit renforcer par leur désaccord profond avec l'affirmation suivante:

- s7 - "Les organismes publics feraient mieux d'abandonner EMAS au profit d'ISO 14001."

En effet, EMAS a, on l'a vu, des aspects essentiels qui ne sont pas capturés par la certification ISO et est, à ce titre, justifié en tant qu'enregistrement séparé de cette certification.

Les membres de ce cluster et l'opinion qu'ils représentent ne sont cependant pas exclusivement positifs quant à l'enregistrement et expriment des critiques à son égard. Parmi celles-ci, figure le fait que la certification coûte cher à obtenir et maintenir. En effet, les répondants de cette catégorie sont généralement en total désaccord avec la proposition:

- s11 - "Etre enregistré est possible sans beaucoup de moyens. C'est une question de volonté."

Ce qui est confirmé par leur rejet, plus nuancé, de l'affirmation

- s33 - "Les moyens pour obtenir l'enregistrement sont suffisants."

D'un point de vue pratique, les représentants de cette opinion ont tendance à être en désaccord avec l'affirmation "[qu']

- s10 - Il y a trop d'audits dans le processus d'enregistrement.",

ce qui est un signal plutôt positif quant à la prétendue lourdeur de la procédure d'enregistrement. Par ailleurs, l'importance du réseau n'est pas fondamentale pour les organismes de cette catégorie, comme montré par leur rejet de la proposition

- s36 - "Etre enregistré, c'est un processus formel qui ne fonctionne que grâce au réseau informel."

bien qu'il puisse y avoir une certaine ambiguïté sur la partie de l'affirmation à laquelle ils n'adhèrent pas. Ainsi bien que le processus soit formel, il se peut qu'il ne soit pas perçu comme fonctionnant grâce au réseau informel.

En résumé, le facteur 1 représente le contingent d'organismes qui voient nettement la valeur de l'enregistrement mais qui attendent des améliorations, surtout d'un point de vue de l'aide en termes de ressources et de moyens fournis pour l'enregistrement et le maintien de celui-ci. Bien que ce facteur soit celui auquel le plus de personnes dans l'échantillon soient associés, il n'englobe pas une majorité des répondants. En effet, le contingent ne représente que 30% des personnes interrogées et, bien qu'étant la classe la prépondérante, il a plus ou moins le même "poids" en terme d'effectifs que la classe chargeant sur le facteur 2. Comme nous en discuterons plus tard, cela semble indiquer un débat polarisé et que les communautés d'opinion sont de tailles similaires (et que ou bien que parfois d'opinion diamétralement opposées).

La recommandation en termes de politique publique serait donc de travailler sur les ressources mises à disposition des membres de la communauté et de rendre l'enregistrement moins coûteux. Le nombre d'audits ne semble pas être un problème ici mais les coûts engendrés par l'enregistrement (il n'est pas vraiment question dans cette communauté de bénéfices de l'enregistrement) le sont bel et bien.

7.4.4 Facteurs 2 : Les sceptiques

Si la première communauté d'opinion semble trouver le principe derrière l'enregistrement EMAS valable et intéressant, ce n'est pas vraiment le cas de la seconde. Les propositions différenciant ce facteur sont pratiquement toutes négatives envers ce système.

Parmi les critiques exprimées, beaucoup concernent la valeur de l'enregistrement. En effet, les répondants se trouvant dans cette catégorie mettent en exergue non seulement le coût financier de l'enregistrement, marquant leur accord avec la proposition

- s42 - "Etre enregistré coûte trop cher."

mais ils émettent aussi des réserves sur l'utilité même de l'enregistrement

- s34 - "Etre enregistré sert au fonctionnement interne mais pas aux missions envers les citoyens."

Par ailleurs, ils rejettent les propositions telles que

- s40 - "Mon organisme aurait entamé la procédure même sans obligation réglementaire d'enregistrement." et
- s41 - "Etre ou pas enregistré, ça ne (se) discute pas. C'est évident que tout organisme public doit l'être."

Chez ces répondants, ce manque de valeur accordée à l'enregistrement se traduit également par un intérêt pour des systèmes de management alternatifs et les répondants marquent leur accord avec des propositions telles que

- s5 - "Les organismes publics feraient mieux d'abandonner EMAS au profit d'écolabels." Et
- s7- "Les organismes publics feraient mieux d'abandonner EMAS au profit d'ISO 14001."

Un autre aspect qui semble important pour les répondants de ce groupe semble être celui de reconnaissance personnelle que devraient avoir les managers des organismes implémentant EMAS. A l'heure actuelle, ils semblent ne pas se sentir reconnus de manière adéquate. En effet, ils marquent leur accord avec les propositions

- s20 - "Etre enregistré a été/serait apprécié à sa juste valeur par mes collègues." ainsi que
- s4 - "Il faut prévoir des récompenses pour les managers des organismes enregistrés EMAS."

DESACCORD		NEUTRE/SANS AVIS					D'ACCORD	
-4	-3	-2	-1	+0	+1	+2	+3	+4
25	[11]	27	13	21	[24]	[7]	[5]	[36]
[33]	23	31	28	[10]	18	[34]	[4]	6
[40]	14	[3]	[38]	1	32	[42]	9	[29]
	[20]	[41]	15	2	39	37	12	
		[8]	[19]	30	22	26		
			[35]	17	[16]			
				43				

Tableau 8 : Q-sort typique d'un membre du deuxième cluster.

(Les affirmations qui caractérisent ce facteur sont reprises entre crochets)

Bien que qualifiés de sceptiques, les membres de ce groupe ont dans leurs commentaires également suggérer des pistes d'amélioration: Ils expriment par exemple leur accord avec des phrases telles que

- s29 - "Il faudrait des coachs EMAS qui mettraient leur expertise et leurs outils à disposition."

et sont également le seul groupe à indiquer des problèmes quant à la difficile rétention d'employés qualifiés en EMAS en marquant un accord très prononcé pour l'affirmation

- s43 - "Le personnel qualifié ne reste pas suffisamment longtemps en place".

Sur ce dernier point, il pourrait être utile de creuser plus en détail la destination du personnel qualifié lorsqu'il change d'assignation. En effet, ce problème de turnover pourrait être utilement mis en parallèle avec celui du manque d'auditeurs externes.

Finalement, la dernière direction indiquée par ce groupe est celle du soutien reçu pour l'implémentation de l'enregistrement. En plus de la critique déjà exprimée concernant le coût de l'enregistrement, ce groupe considère que les structures mises en place pour l'accompagnement ne remplissent pas entièrement leur rôle. Les personnes appartenant à ce groupe ne sont généralement pas d'accord avec l'affirmation:

- s3 - "Grâce à Bxl-Env, l'IFDD, au SPW (ou autre), l'enregistrement a été facilité."

et, comme mentionné précédemment, souhaiteraient bénéficier de coachs EMAS pour les assister dans leur implémentation et dans le maintien de l'enregistrement.

En résumé, si le premier groupe représente des organismes convaincus par l'initiative mais ayant des améliorations à proposer, cette deuxième famille d'opinions représente les organismes à convaincre. En effet, ceux-ci seraient clairement prêts à changer de structure si les circonstances réglementaires étaient différentes.

Nous voyons donc deux fronts d'amélioration vis-à-vis de ce groupe.

Le premier serait une communication plus claire quant à la valeur dégagée par l'enregistrement (ainsi qu'une transparence sur les coûts) et une différenciation plus prononcée avec des "certifications" alternatives telles que ISO 14001 et Ecolabels.

Le second front serait l'accompagnement de ces structures durant leur processus d'enregistrement et dans celui visant à maintenir cet enregistrement.

Par ailleurs, l'analyse de ce groupe renforce l'idée selon laquelle le problème de capital humain dans le secteur est crucial : tant les auditeurs externes que les employés qualifiés sont des ressources rares et font l'objet d'une frustration en ce qui concerne l'enregistrement.

Ce groupe représente un point d'attention pour le futur de l'enregistrement : les problèmes qu'ils indiquent semblent être structurels et ils semblent souhaiter pouvoir choisir une alternative qui leur semble meilleure. Plus de recherche serait cependant nécessaire pour identifier les raisons pour lesquelles un organisme se retrouve dans ce groupe plutôt que dans le premier et pour identifier la tendance de transition entre ces deux groupes : les organismes ont-ils tendance à être "convertis" à EMAS après un certain temps? Ou est-ce que le mouvement s'opère dans l'autre sens où les volontaires d'hier sont les aigris d'aujourd'hui? Et in fine, les groupes sont-ils stables?

7.4.5 Facteur 3 : Les convaincus

Le dernier facteur est un peu plus hétéroclite dans ses opinions : il est généralement favorable à EMAS pour des motifs plutôt "idéologiques" mais ils sont convaincus que cet enregistrement doit rester facultatif.

DESACCORD		NEUTRE/SANS AVIS					D'ACCORD	
-4	-3	-2	-1	+0	+1	+2	+3	+4
[27]	25	[20]	14	6	26	3	[40]	19
[35]	[1]	13	21	[23]	[33]	38	37	[22]
5	[32]	24	30	[31]	[11]	[10]	9	16
	[4]	34	43	41	[8]	17	29	
		42	18	15	28	12		
			39	[7]	2			
				[36]				

Tableau 9 : Q-sort typique d'un membre du troisième cluster.

Les affirmations qui caractérisent ce facteur sont reprises entre crochets.

Ce groupe est convaincu à priori (c'est-à-dire sans nécessairement prendre en compte l'aspect de valeur pour l'organisme) de la nécessité et de la validité d'un enregistrement tel qu'EMAS. En effet, les membres de ce groupe ont tendance à adhérer à des propositions telles que

- s22 - "Etre enregistré permet de conscientiser le personnel aux défis environnementaux." et
- s40 - "Mon organisme aurait entamé la procédure même sans obligation réglementaire d'enregistrement."

Par ailleurs, ils rejettent l'assertion

- s32 - "Grâce à EMAS, on fait vite des progrès mais ensuite, ça ne vaut pas l'investissement."

Cette conviction semble cependant avoir pour corollaire une autre conviction : tous les organismes seraient convaincus de l'utilité de l'enregistrement et tant les mesures de coercition que celles d'incitation sont en réalité peu nécessaires. Ceci s'exprime par leur rejet des propositions:

- s27 - "Il faut prévoir des sanctions à l'encontre des managers d'organismes non enregistrés EMAS.",
- s35 - "Si je le pouvais, j'imposerais à tous les partenaires de mon organisation d'être enregistré." et
- s4- "Il faut prévoir des récompenses pour les managers des organismes enregistrés EMAS."

Par ailleurs, il s'agit du seul groupe qui semble ne pas trouver spécifiquement difficile et/ou trop coûteux de participer au système. En effet, ils ont tendance à ne pas être d'accord avec la proposition

- s1 - "Maintenir l'enregistrement est plus difficile que de l'obtenir", bien qu'il trouve qu'
- s10 - "Il y a trop d'audits dans le processus d'enregistrement."

En résumé, ce groupe est celui des gens et organismes qui déclarent qu'EMAS est une évidence. En termes de recommandation de changement, ils n'apportent pas vraiment de nouvelles pistes car en réalité, leurs réclamations sont celles du consensus et ils se retrouvent donc dans le discours pointant le manque d'auditeurs externes comme un problème. Ils sont cependant une pièce cruciale dans un plan d'amélioration dans le sens où comme ils ne jugent pas excessifs les coûts pour acquérir et pour maintenir l'enregistrement, ils pourraient être de bons candidats à l'amélioration des processus. Plus de recherche serait donc nécessaire afin de déterminer si leur tolérance aux coûts à consacrer à l'environnement est simplement plus élevée que d'autres organisme ou si leur implémentation des changements nécessaires pour obtenir l'enregistrement s'est fait d'une manière différente qui a rendu les coûts moins élevés pour eux que pour les autres voire tout simplement si les caractéristiques de ces organismes font que ces coûts sont réduits.

Si l'existence de ce facteur semble être une nouvelle positive pour EMAS, il est important de noter que, si les deux premiers facteurs sont robustes au changement du nombre de facteurs (c'est-à-dire que ces facteurs continuent à "flagger" – lire 'à toucher' - approximativement les mêmes répondants lorsqu'on passe du modèle de 3 facteurs au modèle à 4 facteurs), ce dernier et troisième facteur ne résiste, lui, pas bien au même changement. Ce cluster de répondants se scinde en effet et d'autres répondants entrent dans les deux nouveaux facteurs créés. Ce manque de robustesse du résultat mérite une analyse plus en profondeur et indique également que, si le nombre de répondants tombant dans ce cluster constitue 20% de l'échantillon dans la présente analyse, il convient de prendre ce résultat avec des pincettes et qu'il ne serait pas judicieux de l'extrapoler à la population à ce stade. Bien entendu, le "split" ou l'éclatement de ce facteur ne change pas l'opinion des répondants, qui reste très positifs, quant à EMAS mais indique qu'une définition plus subtile en "sous-clusters" peut être disponible pour autant que l'on accepte une complexité plus élevée du modèle.

	Proposition	Distingue ou Consensus	Z-score f1-f2	Z-score f1-f3	Z-score f2-f3
1	MAINTIEN	Distinguishes f3 only	-0.56	0.63 *	1.19 ***
2	CONVOIS		0.50	-0.28	-0.78 *
3	FACILITE	Distinguishes f2 only	1.07 ***	-0.58	-1.65 ****
4	BONUS	Distinguishes all	-1.40 ***	1.64 ****	3.04 ****
5	ECOLABELS	Distinguishes f2 only	-2.83 ****	0.18	3.01 ****
6	FORMATION	Distinguishes f3 only	-0.40	1.29 ***	1.69 ****
7	ISO 14001	Distinguishes all	-2.46 ****	-1.79 ****	0.67 *
8	CREDIBILITE	Distinguishes all	2.69 ****	1.28 ***	-1.41 ***
9	REINVESTIR	Consensus	-0.43	-0.33	0.10
10	AUDITS	Distinguishes all	-1.17 ***	-1.96 ****	-0.79 *
11	VOULOIR	Distinguishes all	-0.60 *	-2.41 ****	-1.81 ****
12	RESULTATS		-0.76 *	-0.23	0.53
13	COMPTEURS		-0.76 **	-0.13	0.64
14	REVISION	Consensus	0.41	-0.17	-0.58
15	QUALITE	Consensus	0.52	-0.02	-0.54
16	TOP DOWN	Distinguishes f2 only	1.63 ****	0.53	-1.10 ***
17	ACHAT VERT		0.64 *	0.17	-0.47
18	1 GUICHET		-0.11	0.60	0.72 *
19	CULTURE	Distinguishes f2 only	2.00 ****	-0.07	-2.07 ****
20	COLLEGUES	Distinguishes all	1.50 ****	0.85 **	-0.64 *
21	COM	Distinguishes f1 only	-1.38 ***	-0.97 **	0.41
22	CONSCIENCE	Distinguishes f3 only	0.31	-0.74 *	-1.05 **
23	FACILE	Distinguishes f3 only	-0.33	-1.53 ****	-1.20 ***
24	AUTRUI	Distinguishes f2 only	-1.00 ***	0.27	1.27 ***
25	NOMBRE	Consensus	0.48	0.21	-0.27
26	MIN 1 ETP	Consensus	0.23	0.45	0.22
27	SANCTIONS	Distinguishes f3 only	0.54	1.64 ****	1.10 ***
28	AVANTAGES	Consensus	0.20	-0.37	-0.57
29	COACHING	Distinguishes f2 only	-0.93 **	-0.06	0.87 **
30	CCB/CCPT	Consensus	0.41	0.60	0.19
31	SIMPLIFIE	Distinguishes f3 only	0.36	-0.67 *	-1.03 **
32	PROGRES	Distinguishes f3 only	-0.28	1.54 ****	1.82 ****
33	MOYENS	Distinguishes all	0.88 **	-1.11 ***	-1.99 ****
34	INTERNE	Distinguishes f2 only	-2.09 ****	-0.61	1.47 ***
35	A IMPOSER	Distinguishes all	2.12 ****	3.36 ****	1.24 ***
36	(IN)FORMEL	Distinguishes all	-2.35 ****	-0.72 *	1.63 ****
37	AMBITION		-0.35	-0.85 **	-0.50
38	BENEFIQUE	Distinguishes f2 only	0.91 **	-0.55	-1.45 ***
39	GRI	Consensus	-0.08	0.54	0.61
40	VOLONTAIRE	Distinguishes all	2.07 ****	-1.48 ***	-3.56 ****
41	DEVOIR.	Distinguishes f2 only	1.31 ***	0.58	-0.72 *
42	COÛT	Distinguishes f2 only	-0.84 **	0.40	1.24 ***
43	TURNOVER		0.34	0.87 **	0.54

Tableau 10 : Z scores.

7.4.6 Proportion dans l'échantillon

Comme déjà évoqué, les trois clusters définis par les facteurs sont de taille comparable. Autrement dit, il ne se dégage pas, au sein de la communauté d'utilisateurs d'EMAS définie dans la partie concernant l'échantillonnage, de majorité claire. Pour cette raison, on ne peut, dans le cas présent, pas vraiment parler de discours dominant. En effet, même si le consensus est basé sur des propositions

existantes (c'est à dire que toutes les communautés s'accordent sur la nécessité de faire évoluer EMAS) cela reste relativement général et rend le processus de production de recommandations d'une certaine manière contingent à la stratégie qu'on souhaite adopter. Ceci aura pour conséquence une amélioration de l'opinion d'une communauté mais pas nécessairement des autres.

On notera qu'en accord avec la Q-methodology, l'échantillon ne peut être considéré que représentatif de la communauté des répondants et d'organismes très proches de ceux-ci. En effet, si l'existence de chaque communauté d'opinion telle que présentée ici est un fait, la proportion de la population entière se trouvant dans chacune de celles-ci ne l'est pas nécessairement. Un biais dans la sélection des répondants, par exemple, pourrait avoir pour conséquence de rendre les résultats de la présente analyse uniquement valable pour l'échantillon sélectionné. Des précautions ont évidemment été prises pour éviter un tel biais mais une étude statistique plus poussée sur base de 3 facteurs élicités ici pourrait être utile pour confirmer que les résultats présentés ici sont généralisables et que les proportions des communautés d'opinions identifiées ici sont bien similaires à ce que nous avons trouvé.

7.4.7 Comparaison avec l'étude de Milieu Ltd (2009)

L'étude de 2009 et la présente étude montre des similitudes. On retrouve le reproche qu'être enregistré coûte cher et que les moyens manquent.

Déjà à l'époque, on pointait le besoin de prévoir des formations et des échanges .

L'étude de 2009 avait montré que pour les organisations du secteur public, il était surtout important de faire figure de modèle.

La critique sur les auditeurs ne se retrouvait pas en tant que telle mais la question n'avait peut-être pas été posée en termes si précis ou bien la critique couvait-elle sous le feu des remarques adressées en matière de coûts.

8 Conclusion

8.1 Regard critique sur l'étude

Comme toute entreprise scientifique, l'analyse présentée ci-dessus n'est ni exhaustive, ni définitive et plusieurs questions de recherche additionnelles ont été soulevées durant celle-ci. Nous les rassemblons ici dans l'espoir qu'elles puissent servir de base de réflexion pour les prochaines étapes du développement d'EMAS.

Tout d'abord, comme mentionné précédemment, nous avons fait un choix conscient de rendre l'enquête anonyme. Cette décision a été prise pour garantir un nombre suffisant de réponses mais a eu pour conséquence que tout un pan d'analyse qui aurait pu être utile soit mort-né : la description de la composition des clusters en type d'organismes ou de classes de répondants. Il est par ailleurs évident qu'une telle étude devrait se faire dans les conditions de sécurité psychologique adéquate afin d'éviter d'affaiblir le discours critique sur EMAS (principalement celui qui se concentre sur le facteur numéro deux). D'un autre côté, en plus de la description des clusters, cette amélioration permettrait également de contextualiser l'expression d'accord avec certaines propositions des trois groupes identifiés.

Pour garantir l'anonymat, nous avons fait le choix de passer par des intermédiaires et leur avons donné comme consigne de diffuser l'enquête dans leur réseau d'institutions publiques. Le guide de l'enquête rappelait pour sa part aux personnes qui recevaient l'enquête qu'au cas où elles étaient membres d'une organisation relevant du secteur privé, elles étaient priées de considérer l'enquête comme nulle et non avenue et de s'abstenir d'y répondre. Sans pouvoir en être sûr et certain, nous demeurons persuadés qu'aucun pareil répondant n'a rempli le questionnaire. Par contre, nous avons constaté que des membres de la Commission Européenne (qui doivent passer pour l'enregistrement de leurs sites par ces intermédiaires) ont répondu à notre enquête. Nous pensons que c'est un plus car ils sont des acteurs incontournables d'EMAS et de la politique de l'environnement de la Belgique et en Belgique. L'enquête a donc été diffusée auprès d'institutions publiques en Belgique (et non de la Belgique).

Ensuite, nous avons fait le choix de faire cette enquête en ligne. Ce choix découle bien évidemment du choix de l'anonymat posé ci-avant. Nous avons constaté que, malgré le fait que nous avons soumis nos questions aux personnes interviewés et que leur retour avait mené à certaines corrections ou précisions dans les affirmations, certaines propositions prêtaient à confusion. Malgré avoir indiqué nom et numéro de téléphone pour répondre à toute question, la seule personne qui nous ait contacté durant l'enquête l'a fait pour un problème avec l'outil.

Le choix du phrasé des affirmations retenues a été pointé comme une limite mais il va sans dire que le choix du thème des affirmations retenues est aussi une des limites importantes de la méthodologie. Nous avons tenté de couvrir tout le spectre du discours qui nous avait été tenu lors des interviews mais on ne saurait écarter le fait que certaines affirmations non formulées auraient été plus indiquées que les 43 sélectionnées..

La Q Methodology est, comme toute méthodologie , sujette à critique. La Q Methodology nous donne en fait ce qu'on en veut : des stéréotypes. Il ne faut donc pas s'étonner si ensuite on manque de nuances. Un écueil qui pourrait être résolu par une analyse 'manuelle' de chacun des Q Sort. Bien que le nombre de nos répondants ne soit pas si élevé que cela, leur multiplication par le nombre (43) d'affirmations a cependant eu de quoi nous décourager.

Last but not least, la période durant laquelle l'enquête fut menée (entre le 14 et le 31 juillet 2019) a inévitablement impacté le nombre de répondants disponibles. Le choix de la période n'était pas délibéré mais il est clair que non seulement la période devrait être mieux choisie tout comme devrait être prévu des piqûres de rappel à celles et ceux qui ont remis, parfois une fois de trop, l'enquête à plus tard.

8.2 Conclusion générale

Certains résultats de notre analyse rejoignent ceux de l'étude (Milieu, 2009) commanditée par la Commission en 2009.

C'est rassurant car cela nous invite à croire que nous n'avons pas complètement fait fausse route. Et c'est un peu inquiétant car cela semble vouloir dire que les problèmes déjà constatés il y a 10 ans sont toujours présents. Notre étude révèle cependant d'autres facettes de la problématique qui pourraient ainsi être spécifiques aux acteurs EMAS en Belgique.

La conclusion de cette analyse est que des changements à apporter à l'enregistrement EMAS sont nécessaires pour "convertir" une partie des organismes concernés mais peut-être pas suffisamment impliqués dans celui-ci.

Par ailleurs, pratiquement toutes les personnes interrogées ont pointé le manque d'auditeurs externes comme une des difficultés majeures du système ou l'un des points essentiels d'amélioration à apporter à celui-ci. Ceci devrait dès lors logiquement constituer la priorité numéro un de toute personne intéressée par l'amélioration d'EMAS et par sa pérennisation. De manière général, il est fondamental de former plus de personnes à la problématique relative à EMAS et garantir ainsi un vivier plus grand de potentiels auditeurs externes. Le turnover d'employés spécialisés devrait également être mieux maîtrisé. Comme expliqué dans l'analyse du consensus, une alternative pourrait consister à faire

accepter la réalisation des audits externes tant problématiques par du personnel externe à l'organisme audité mais interne aux institutions et accrédité en bonne et due forme (comme le sont ou le furent dans le domaine des finances, les contrôleurs des engagements, les inspecteurs des finances ou encore les auditeurs de la Cour des Comptes). Il y a là une piste à creuser et qui sait, une filière à créer.

Par ailleurs, il semble qu'une partie relativement importante des personnes impliquées dans l'enregistrement EMAS et dans son maintien soient actuellement relativement déçues par ce système. Ces personnes ne voient pas la valeur d'une telle initiative et préféreraient se tourner vers une certification 14001 ou vers d'autres systèmes du type écolabels. A ce niveau, un programme de communication quant à la valeur de l'enregistrement, tant pour les organismes (en termes de réduction de coût) que pour les personnes responsables (en termes d'utilité de son implémentation au sein de l'organisme) semble important. Renforcer les structures d'accompagnement à l'acquisition et au renouvellement de l'enregistrement grâce aux potentialités au niveau de l'échange des/entre membres convaincus par le système (ceux du groupe se rattachant au troisième facteur) serait intéressant pour amener cette communauté à faire évoluer favorablement son opinion quant à EMAS.

Finalement, certains membres de notre 'écosystème', bien que convaincus par la nécessité de l'initiative souhaiteraient que l'enregistrement soit plus aisé et moins coûteux. En effet, toutes les communautés d'opinion s'accordent à dire que l'obtention de l'enregistrement nécessite plus d'un équivalent-temps-plein et certaines de ces communautés renforcent cela par la remarque que l'enregistrement est bien souvent une question de disponibilité de ressources plutôt que de volonté. Cette situation est probablement le reflet d'une complexité actuelle trop élevée. Un travail de simplification et/ou de flexibilisation serait donc une manière d'améliorer l'opinion d'un certain pan des membres de l'écosystème et pourrait également contribuer à faire passer certains utilisateurs de l'enregistrement du groupe des pragmatiques vers celui des convaincus. Concernant cette dernière assertion, il est toutefois utile de prendre en considération le fait que, nonobstant l'enthousiasme des membres du cluster défini par le 3ème facteur quant à l'enregistrement et sa nécessité, cela peut refléter des caractéristiques intrinsèques de ces répondants plutôt que leur expérience avec EMAS. Si cette hypothèse se confirmait, il serait difficile de faire passer des utilisateurs d'un groupe à l'autre et il pourrait y avoir une évolution dans l'opinion du premier cluster qui resterait séparé mais avec de nouvelles propositions le définissant (qu'on peut espérer encore plus positives).

Ces trois piliers proposés d'une stratégie d'amélioration, à savoir le focus sur la gestion du capital humain, une meilleure communication de la valeur de l'enregistrement et une simplification des normes couplée à l'amélioration du système de support, nécessitent évidemment une réflexion plus approfondie ainsi qu'une volonté politique de l'organisation. Il n'est cependant pas possible de

discuter de ces aspects sur base de l'enquête menée ici et il sera nécessaire d'aborder ces aspects d'une manière concertée et, potentiellement, à l'aide d'autres instruments. La présente analyse a été, en définitive, dirigée vers la réalisation de deux objectifs: celui de collecte structurée de thèmes récurrents dans le discours de toute la population des répondants ou dans des sous-groupes de celle-ci et à l'interprétation qualitative d'ensemble de propositions partagées par ce groupe ou ces sous-groupes. Il est à noter que, lorsqu'il nous semblait sensé de procéder de la sorte, nous avons opéré une espèce de "classification" des messages parmi ceux indiquant une piste d'amélioration mais que, strictement parlant, cette interprétation est le produit du travail de recherche, d'interviews ainsi que de la théorie accumulée au cours du cursus de l'auteur et de sa réalisation du présent mémoire.

8.3 Fenêtre d'ouverture

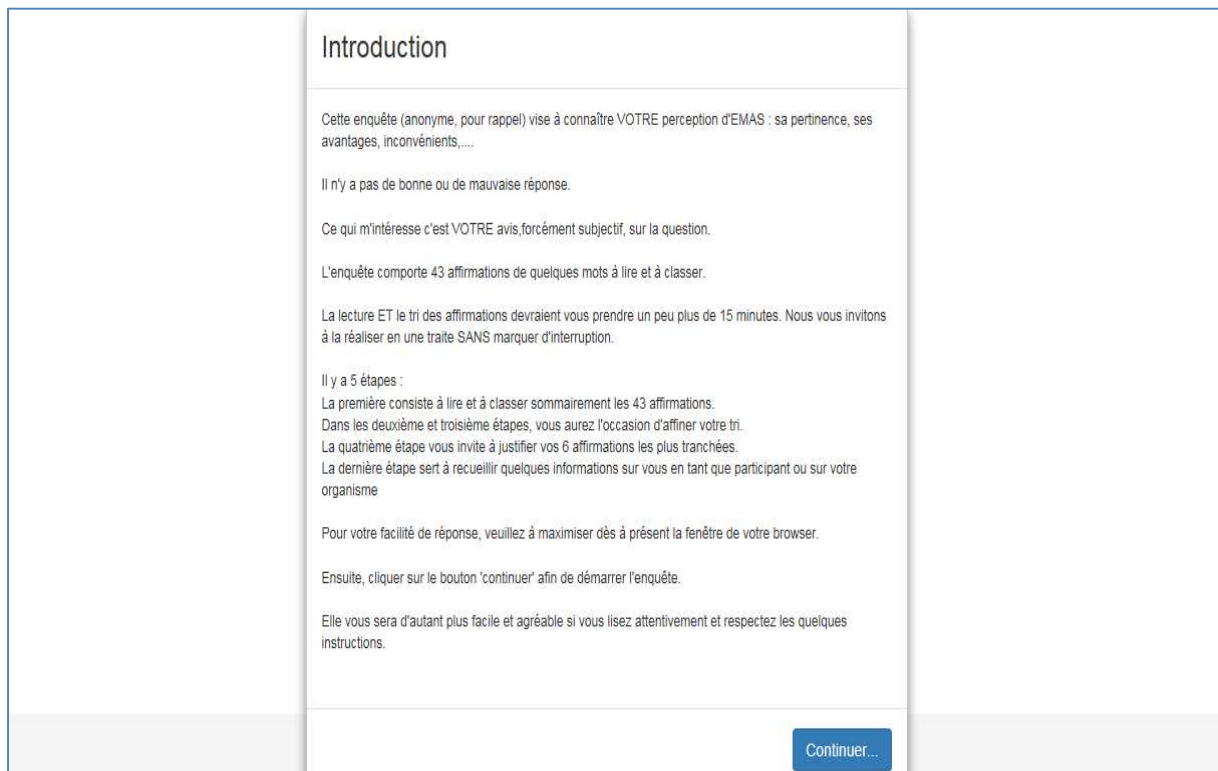
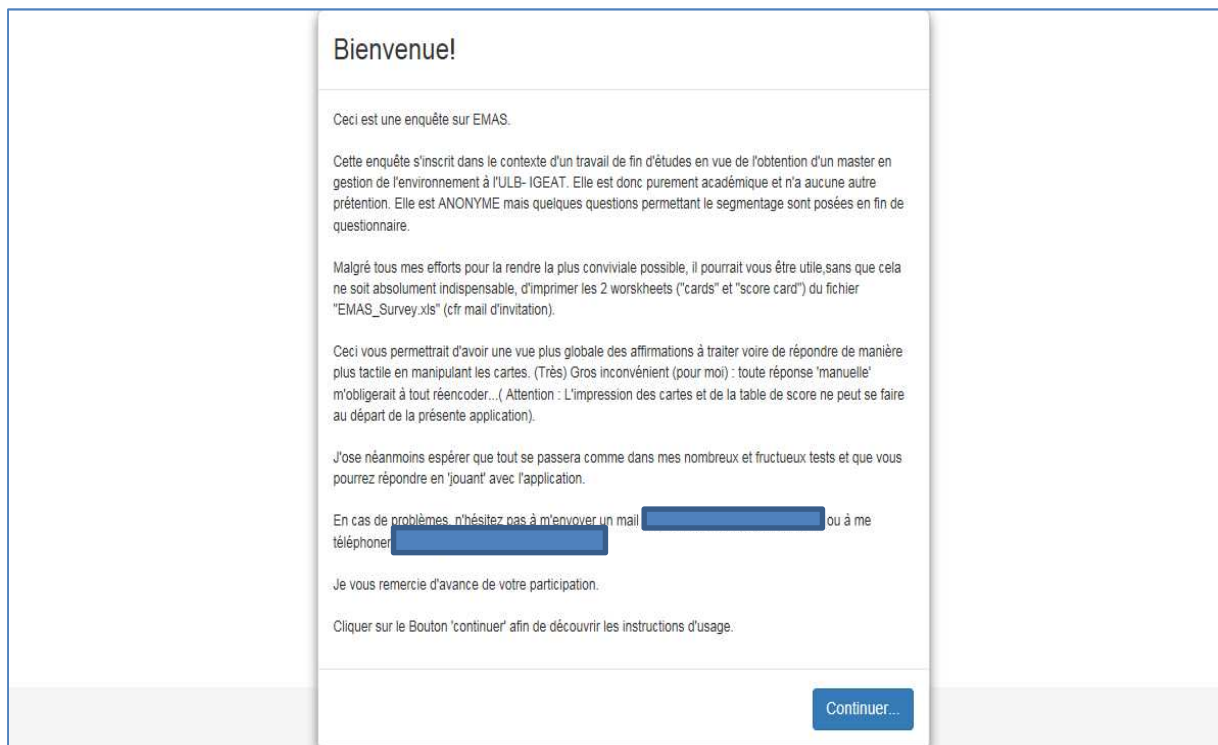
Il serait intéressant de s'intéresser à la tendance de l'opinion de consensus ainsi qu'à celle de chacun des clusters et à la trajectoire des organismes impliqués. Les participants commencent-ils dans une certaine catégorie et "migrent-ils" à un moment du processus ou bien les clusters sont-ils déterminés par des caractéristiques intrinsèques des organisations? Les conséquences de ces deux cas de figure sont en fait différentes d'un point de vue des adaptations de la (des) politique(s) à apporter et des instruments à activer.

Malgré ces limitations et pistes d'améliorations, nous restons confiants quant à la validité des conclusions exprimées ci-dessus et l'utilité du présent projet comme initiateur d'une discussion et d'une cartographie du discours.

C'est dans ce sens, qu'en réponse à leurs demandes et avec toute l'humilité qui s'impose, nous nous sommes engagés auprès des coordinateurs à venir présenter notre sujet de mémoire lors de la prochaine journée EMAS. Nous espérons non pas y prêcher des convaincus mais bien fédérer les forces vives derrière cet instrument qui sert la noble cause de la protection de notre environnement.

Annexes

Annexe 1 : Photos des écrans de l'enquête



Etape 1 de 5
- PREMIER TRI SOMMAIRE -
PAS D'ACCORD / SANS AVIS / D'ACCORD

Lisez tranquillement l'affirmation qui va apparaître sous forme de carte en haut et au milieu de votre écran. (Il y aura en tout 43 affirmations numérotées de 1 à 43 et elles apparaîtront de manière aléatoire). Dans cette étape, il s'agit de placer chaque carte dans l'une des trois piles en fonction de votre avis sur cette affirmation.

La pile de gauche recueille les affirmations avec lesquelles vous N'êtes PAS d'accord (Désaccord), la pile du milieu recueille les affirmations qui vous laissent indifférents ou pour lesquelles vous n'avez pas d'avis et la pile de droite sert à recueillir les affirmations avec lesquelles vous êtes d'accord.

Vous pouvez soit faire glisser les cartes soit taper 1 (correspond à 'Désaccord'), 2 (Indifférent) ou 3 (accord).

Vous pourrez modifier vos choix par la suite (faire passer d'une pile à l'autre).

Si vous désirez relire ces instructions plus tard, il vous suffit d'appuyer sur le bouton 'Aide' en bas de l'écran.

Vous ne pourrez continuer qu'une fois toutes les affirmations placées dans l'une des piles.

BON A SAVOIR : si l'affirmation n'apparaît pas dans sa totalité, placez et laissez votre pointeur/curseur sur la carte, le texte apparaîtra.

[Continuer...](#)

(10) AUDITS - Il y a trop d'audits dans le processus d'enregistrement.

1/43

Désaccord (#1) Neutre-Sans avis (#2) D'accord (#3)

Etape 2 de 5 - CLASSEMENT DANS LA CARTE DE SCORE

Relisez une à une les cartes de la pile 'Accord'. Au besoin, utilisez la barre de déroulement ou resortez certaines cartes de la pile pour mieux toutes les voir.

RAPPEL : si l'affirmation n'est pas entièrement lisible, placez votre pointeur/curseur sur la carte pour faire apparaître la totalité du texte.

Après relecture complète, sélectionnez les TROIS statements avec lesquels vous êtes le plus d'accord et placez-les sous le score "+4" (tout à fait à droite).

Relisez maintenant les cartes 'Désaccord' et procédez de même en plaçant les 3 statements avec lesquelles vous marquez le plus grand désaccord et placez-les sous le score "-4" (tout à fait à gauche).

Ensuite, procédez de même pour placer 4 cartes accord/désaccord sous le score "+3"/"-3". Continuez jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de cartes dans les piles 'Accord/Désaccord'.

Enfin, agissez de même avec les cartes 'Sans avis' jusqu'à ce qu'il ne reste plus aucune carte dans les piles et qu'elles soient toutes dans la carte des scores.

Bien que chaque couple affirmation-score ait son importance, il va sans dire que ce sont les affirmations où votre opinion est la plus tranchée qui sont les plus importantes. Consacrez-y donc suffisamment de temps ... tout en gardant à l'esprit que vous aurez encore l'occasion de changer d'avis à la prochaine étape.

[Continuer...](#)

-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
(12) RESULTATS - Etre enregistré doit être une obligation	(39) GRI - Il faut aller au-delà d'EMAS et passer à un GRI	(35) A IMPOSER - Si je le pouvais, j'imposerais à tous les	(42) COUT - Etre enregistré coûte trop cher.		(19) CULTURE - L'enregistrement EMAS permet de	(9) REINVESTIR - Les économies réalisées devraient	(32) PROGRES - EMAS permet d'engranger	(8) CREDIBILITE - Etre enregistré EMAS est essentiel
(24) AUTRUI - Les économies réalisées devraient être	(2) CONVOIS - La démarche d'enregistrement par	(37) AMBITION - Etre enregistré n'est pas assez ambitieux	(34) INTERNE - Etre enregistré sert au fonctionnement	(13) COMPTABLES - Etre enregistré, c'est avant tout mettre	(38) BENEFIQUE - Etre enregistré, ça rapporte plus que ça	(20) COLLEGUES - Etre enregistré a été/serait apprécié à	(15) QUALITE - Les auditeurs externes sont de qualité.	(21) COM - Etre enregistré, c'est juste un outil de
(29) COACHING - Il faudrait des coachs EMAS qui mettraient	(30) CCB/CCPT - Il faut intégrer l'enregistrement	(28) AVANTAGES - Etre enregistré EMAS, c'est plus	(10) AUDITS - Il y a trop d'audits dans le processus	(36) (INFORMEL - Etre enregistré, c'est un processus formel	(14) VOULOIR - Etre enregistré est possible sans	(22) CONSCIENCE - Etre enregistré permet de	(26) MIN 1 ETP - Le processus d'enregistrement	(1) MAINTIEN - Maintenir l'enregistrement est
(44) DEVOIR - Etre ou pas enregistré, ça ne discute pas. C'est	(33) MOYENS - Les moyens pour obtenir l'enregistrement sont	(27) SANCTIONS - Il faut prévoir des sanctions à	(3) FACILITE - Grâce à Bto-Env, l'IFDD, au SPW (ou	(18) 1 GUICHET - Il y a trop d'acteurs, il faudrait un guichet	(4) BONUS - Il faut prévoir des récompenses pour	(16) ECOLABELS - Les organismes publics feraient		
	(6) FORMATION - Pour obtenir ou maintenir	(43) TURNOVER - Le personnel qualifié ne reste pas	(31) SIMPLIFIE - Etre enregistré permet des	(16) TOP DOWN - Sans appui du top management, le	(23) FACILE - Le processus d'enregistrement est			
		(7) ISO 14001 - Les organismes publics feraient mieux	(25) NOMBRE - Il y a suffisamment d'auditeurs externes	(40) VOLONTAIRE - Sans obligation réglementaire				
			(14) REVISION - Il ne faut rien changer à EMAS. Même les					

Désaccord	Neutre-Sans avis	D'accord
	(17) ACHAT VERT - Grâce à EMAS, il y a de plus en plus d'achats publics « verts ».	

Etape 3 de 5 - POSSIBILITE DE REDISPOSER LES CARTES DANS LA CARTE DE SCORE

Maintenant que vous avez disposé toutes les cartes et qu'elles sont bien visibles, vous pouvez procéder à des ajustements si nécessaire.

[Continuer...](#)

[Continuer...](#)

D'accord (+4)

(8) CREDIBILITE - Etre enregistré EMAS est essentiel pour la crédibilité d'un organisme public.

(21) COM - Etre enregistré, c'est juste un outil de com' pour le management.

(1) MAINTIEN - Maintenir l'enregistrement est plus difficile que de l'obtenir.

Etape 4 de 5 - JUSTIFICATION DE VOS AFFIRMATIONS LES PLUS TRANCHEES

Veuillez expliquer pourquoi vous êtes le plus et le moins d'accord avec les affirmations suivantes que vous avez placées sous les "+4" ou "-4".

Si vous ne souhaitez pas y répondre (mais cela m'aiderait grandement pour la suite de mon travail), tapez juste un "X".

[Continuer...](#)

Désaccord (-4)

(12) RESULTATS - Etre enregistré doit être une obligation de résultats, pas seulement de moyens.

(24) AUTRUI - Les économies réalisées devraient être utilisées pour enregistrer d'autres organismes.

D'accord (+4)

(8) CREDIBILITE - Etre enregistré EMAS est essentiel pour la crédibilité d'un organisme public.	Parce que ...
(21) COM - Etre enregistré, c'est juste un outil de com' pour le management.	Je crois que ...
(1) MAINTIEN - Maintenir l'enregistrement est plus difficile que de l'obtenir.	Je pense que ...

Désaccord (-4)

(12) RESULTATS - Etre enregistré doit être une obligation de résultats, pas seulement de moyens.	Il faut que ...
---	-----------------

Routinier
 Spécialiste

Etape 5 de 5 - INFOS DE SEGMENTATION UTILES
Remontez bien au sommet de la page !

Enfin, répondez aux questions relatives à votre personne ou votre organisme.

[Continuer...](#)

Mon organisme est certifié EMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	No
Mon organisme a déjà été certifié EMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
mon organisme détient aussi un éco-label	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
mon organisme est ISO14001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Dans mon organisme, il y a personne affectée à plein temps pour EMAS ?

0

entre 0 et 1

1

Nombre d'employés dans votre organisme*

Merci de donner le nombre (approximatif) d'employés de votre organisme.

Connaissance d'EMAS*

Je me considère comme un en EMAS

- Novice**
- Routinier**
- Spécialiste**

Merci de répondre aux questions suivantes*

	Yes	No
Mon organisme est certifié EMAS	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mon organisme est déjà été certifié EMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mon organisme détient aussi un éco-label	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mon organisme est ISO14001	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dans mon organisme, il y a personne affectée à plein temps pour EMAS ?

- 0**
- entre 0 et 1**
- 1**
- plus que 1**

A quelle entité appartient votre organisme?

Entrer ici vos commentaires (sur l'enquête ou autre)

Soumettre les données

Vous avez fini l'enquête. Vous pouvez soumettre vos données

Soumettre les données

100%

Annexe 2 : Liste des Figures

- Figure 1 :** Sustainable Development Goals
- Figure 2 :** Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDG: synthèse
- Figure 3 :** ODD/SDG 12
- Figure 4 :** ODD/SDG 6 et 7
- Figure 5 :** ODD/SDG 13, 14 et 15
- Figure 6 :** Les normes environnementales en entreprise.
- Figure 7 :** Catastrophe environnementale.
- Figure 8 :** de Seveso.
- Figure 9 :** Activité, Aspect environnemental, Incidence sur l'environnement
- Figure 10 :** Procédure d'enregistrement.
- Figure 11 :** Logo EMAS.
- Figure 12 :** Public Sector Reasons for Adopting EMAS.
- Figure 13 :** Estimated Average Registration Costs Incurred by Public and Private Sector Organisations.
- Figure 14 :** Most Important Barriers to EMAS Uptake (Milieu Ltd.and RPA Ltd. 2009, p 12).
- Figure 15 :** Onglet 'Lisez-moi' du fichier d'enquête

Annexe 3 : Liste des Figures

- Tableau 1 :** Score moyen obtenu par chaque affirmation/Proposition Onglet ‘
- Tableau 2 :** Analyse visuelle des scores des 43 affirmations
- Tableau 3 :** Les 6 propositions avec les plus hauts score en valeur absolue et le nombre de fois où elles ont obtenu le score maximal
- Tableau 4 :** Pourcentage additionnel de la variance expliquée par l’inclusion d’un facteur
- Tableau 5 :** Caractéristiques des facteurs avec le modèle à 4 facteurs
- Tableau 6 :** Caractéristiques des facteurs avec le modèle à 3 facteurs
- Tableau 7 :** Q Sort typique d’un membre du premier cluster
- Tableau 8 :** Q Sort typique d’un membre du deuxième cluster
- Tableau 9 :** Q Sort typique d’un membre du troisième cluster
- Tableau 10 :** Z Scores

Annexe 4 : Liste des acronymes

BOSA	Beleid en Ondersteuning – Stratégie et Appui
DG XI	Direction Générale XI
DRS	Documents de référence sectoriels
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
IPPC	Integrated Pollution Prevention Control
ISO	International Organization for Standardisation
NACE	Nomenclature Statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne
NIMBY	Not In My BackYard
OIP	Organisme d'Intérêt Public
ONG	Organisation Non Gouvernementale
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et Temporel
SME	Système de Management Environnemental
SMEA	Système de Management Environnemental et d'Audit

)

Bibliographie

ADEME. Cabinet Paul de Backer. 1999. « L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles ».

En ligne. 116p.

<<http://temis.documentation.developpement-durable.gouv.fr/docs/Temis/0065/Temis-0065788/18333.pdf>>

Consulté le 19 mai 2019

Brown S. 1993. « A Primer on Q Methodology ». In *Operant Subjectivity*, 16, p 91-138

Bureau fédéral du plan. 2019. *Rapport fédéral 2019. Quelle priorité pour un développement durable ? Rapport sur le développement durable 2019. Etat des lieux et évaluation.*

En ligne. 108p.

<http://www.plan.be/admin/uploaded/201906250851350.REP_TFDD2019_11924_F.pdf>.

Consulté le 28 juillet 2019

Castiaux A., Pondeville S., et Thunis X. 2007. « Les leviers de la politique environnementale et leurs perceptions. » *Rapport analytique sur l'état de l'environnement wallon 2006-2007* p. 697-713.

Combe M. 2012. « Qu'est-ce qu'un site classé Seveso ? ». In Natura-Sciences

En ligne. 3p.

<<http://www.natura-sciences.com/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/seveso.jpg>>

Consulté le 01 juillet 2019.

Combe M. 2015. « Qu'est-ce que la catastrophe de Seveso ? ». Natura-Sciences.

En ligne. 3p.

<<http://www.natura-sciences.com/wordpress/wp-content/uploads/2012/02/seveso.jpg>>

Consulté le 01 juillet 2019.

Commission Européenne. 2017. *Transforming our world with Sustainable Development Goals.*

En ligne.

<https://ec.europa.eu/environment/emas/emas_for_you/news/news5_en.htm>

Consulté le 28 juillet 2019

Commission Européenne. 2017. *Décision (UE) n° 2017/2285 du 06/12/17 modifiant le guide de l'utilisateur présentant les étapes nécessaires pour participer à l'EMAS conformément au règlement (CE) n° 1221/2009 du Parlement européen et du Conseil concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).*

En ligne.

<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017D2285&from=DA>>

Consulté le 02 mai 2019

Conseil des ministres. 2005, *Gestion environnementale au sein des services publics fédéraux*,
<<http://www.presscenter.org>>
Consulté le 13/07/2019.

Constitution Belge. 2018.
En ligne
<http://www.senate.be/doc/const_fr.html>
Consulté le 28 juillet 2019

de Saint-Exupéry A. 1942. *Pilote de guerre*. Paris : Gallimard, 224p.

Duclos D. 1991. *Les industriels et les risques pour l'environnement*. Paris : L'Harmattan, 239p.

Eliadis P. , Howlett M. , Hill M. et Trebilcock M. 2005. *Designing Government: From Instruments to Governance*. 333p.

Fransolet A. 2013. *Étude sur la perception des acteurs wallons par rapport au mix d'instruments d'action publique à mettre en oeuvre dans le cadre des futures politiques de transition bas-carbone*.
En ligne. 110p
<http://mem-envi.ulb.ac.be/Memoires_en_pdf/MFE_12_13/MFE_Fransolet_12_13.pdf>
Consulté le 30 avril 2019

Hackert C. et Braehler G. 2007 : FlashQ. En ligne. <www.hackert.biz/flashq/>.
Consulté le 30 avril 2019.

IMO. 2015. IMO Secretary-General welcomes adoption of Sustainable Development Goals
En ligne.
<http://www.imo.org/en/MediaCentre/PressBriefings/PublishingImages/2015%20images%20briefings/SDGs_logos_banner.jpg>
Consulté le 29 juillet 2019.

Kettl D. 2017. *Politics of the Administrative Process*. London : SAGE Publications, 504p.

Landry R. et Varone F. 2005. « The choice of policy instruments : Confronting the deductive and the interactive approaches ». In *Designing government : From instruments to governance*, sous la dir. de Hill M., Eliadis P. et Howlett M., p. 106-131. Montreal et Kingston : McGill-Queen's University Press.

Lascoumes P. et Simard L. 2011. « L'action publique au prisme de ses instruments ». *Revue française de science politique* 61, 1. p. 5-22.

Lien A., Ruyle G. et Lopez-Hoffman L. 2012. Q Methodology : A Method for Understanding Complex Viewpoints in Community Served by Extension. In *Journal of extensions*.
En ligne. 6p.
< <https://joe.org/joe/2018april/iw4.php>>
Consulté le 30 avril 2019.

Milieu Ltd.and RPA Ltd. 2009. *Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*. En ligne. 210p.
http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/other/costs_and_benefits_of_emas.pdf
Consulté le 25 avril 2019

OCDE. 1989. *Instruments économiques pour la protection de l'environnement*. Paris : Ed de l'OCDE, 150p.

OCDE. 2003. *Les approches volontaires dans les politiques environnementales : Efficacité et combinaison avec d'autres instruments d'intervention*. Paris : Ed de l'OCDE, 161p.

Parlement européen et Conseil de l'Union Européenne. 2006. « Règlement établissant la nomenclature statistique des activités économiques NACE Rév. 2 » Journal officiel de l'Union Européenne, 2006/1893/UE

Powell W.-W ; Di Maggio P.-J 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : The University of Chicago Press : 486p.

R Development Core Team. 2005. R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0,
< <http://www.R-project.org>.>

Reverdy T. 2005. « Les normes environnementales en entreprise : La trajectoire mouvementée d'une mode managériale ». In *Sociologies pratiques 2005/1 (n° 10)*, p 97-119. En ligne.
<<https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2005-1-page-97.htm>>
Consulté le 02 juillet 2019

Stephenson, W 1961. « Scientific creed » : In *Abductory principles. Psychological Record*, 11, p 9-17.

van Exel J. 2005. *Q methodology: A sneak preview*. En ligne. 210p
<<https://qmethodblog.files.wordpress.com/2016/01/qmethodologyasneakpreviewreferenceupdate.pdf>>
Consulté le 02 mai 2019

Zabala A., Sandbrook C. et Mukherjee N. 2018. «When and how to use Q methosology to understand perspectives in conservation research».In *Conservation Biology*, Volume 32, N° 5, p. 1185-1194.

