

L'ANCRAGE LOCAL DES RÉFÉRENTIELS NORMATIFS GLOBAUX : une approche en terme de réseaux

Nathalie Semal, ing. Doctorante, Université de Liège (Belgique) – Département en Sciences et Gestion de l'Environnement – Campus d'Arlon, Unités « Socio-Economie, Environnement et Développement » (SEED) et « Groupe de recherche en Education et Formation relative à l'Environnement » (GREFE), Courriel : N.Semal@ulg.ac.be

Résumé : La norme ISO 14001 est actuellement le référentiel de système de management environnemental le plus répandu au monde. Dans la mesure où ce référentiel a été élaboré à et pour l'échelle internationale, se pose la question des modalités de son ancrage dans des situations et contextes d'action locaux.

Cet article met en évidence le rôle de l'expertise dans l'ancrage de la norme ISO 14001, en s'appuyant sur le répertoire conceptuel et méthodologique de la sociologie de la traduction. Après avoir décrit les activités qui concourent à la certification de conformité à la norme ISO 14001 et les catégories d'acteurs qui les réalisent, nous analyserons plus particulièrement le triple rôle de l'expertise en management environnemental dans la dynamique de l'ancrage local de cette norme : traduction, maillage et capitalisation de l'expérience.

Mots-clés : expertise, ISO 14001, management environnemental, SME, réseau, environnement, traduction, norme, ancrage

Abstract : The ISO 14001 standard is currently the worldwide reference for Environmental Management System. For it has been produced at and for international level, how does it become embedded in local situations and action context.

This article highlights the role of expertise in this embedding process in the framework of conceptual and methodological repertory of the sociology of translation. We firstly describe activities and actors that are involved in certification. Then our analyse is focused on triple role of environmental management expertise in embeddedness process of ISO 14001 standard: translation, netting and experience capitalization.

Key Words : expertise, ISO 14001, environmental management, EMS, network, environment, translation, standard, embeddedness.

Introduction

Depuis la fin des années 90, la mise en oeuvre de politiques publiques de type incitatif en matière d'environnement semble favoriser la prise d'initiatives des acteurs à une action collective en faveur du développement durable. Dans cette perspective, de plus en plus d'organisations entrent dans une démarche de certification, par un organisme tiers indépendant, d'un système de management environnemental (SME). Le référentiel de SME le plus utilisé actuellement est une norme technique internationale, la norme ISO 14001, qui jouit d'une reconnaissance inégalée et suscite une adhésion qui ne se dément pas depuis la publication par l'Organisation internationale de standardisation (ISO) de sa première version, en 1996¹.

La norme ISO 14001 est une norme privée à portée générale constituant un mode de régulation hybride (Gendron *et al.*, 2003). Comme toute norme technique internationale, elle délivre un énoncé qui est « *la manifestation écrite du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la solution de problèmes répétitifs* » (Benezech, 1996). Elle est négociée à l'échelle internationale par des experts supposés représenter l'ensemble des parties intéressées à la gestion environnementale des entreprises (Mertz, 2001). Elle constitue un « *dispositif cognitif collectif* » qui rend disponibles et met en circulation, sous forme codifiée et transférable, des savoirs et des moyens d'action, et contribue à la coordination de l'organisation industrielle (Benezech, 1996). Elle s'avère enfin être un « *instrument dépolitisé de l'action publique* » (Borraz, 2004), dans le cadre des modes de « *gouvernance par les collectifs* » caractéristiques des sociétés occidentales de la fin du XX^e siècle (Allaire, 2002).

La norme ISO 14001 se donne comme destinataires les organisations de tous pays, de toutes tailles et de tous secteurs d'activités (ISO, en ligne, le 22 novembre 2002). Afin de dépasser la singularité des situations, contextes locaux et modes d'organisation spécifiques à chaque entreprise, elle décrit et prescrit les caractéristiques d'un SME générique. Dans le même mouvement, elle incorpore un modèle générique de l'organisation « moderne » (Gomez, 1996) représentant

¹ Une version révisée a été publiée en 2004. Une grande partie des modifications, dites « de clarification » a consisté à réintégrer en tant que spécifications (dans le fameux chapitre 4) un certain nombre d'éléments plus substantifs, qui avaient été renvoyés en annexe, lors de l'élaboration de la norme, pour sortir les négociations de l'impasse. Alors qu'ils n'avaient qu'une valeur informative dans la version 1996, ces éléments ont désormais valeur d'exigences normatives et, en cas de non respect, peuvent faire l'objet d'un constat de non-conformité. Ces changements n'ont donc, à notre sens, rien d'anodin.

l'ensemble de ses destinataires potentiels. Ce type de norme générique est caractérisé par une montée en généralité et une désubstantialisation des exigences qu'elle pose (Mertz, 2001 ; Power, 1997a). De fait, la norme ISO 14001 décrit en termes généraux et abstraits une procédure complexe, articulante plusieurs phases et différents types d'activités. Cette procédure est supposée permettre à chaque entreprise de construire et de faire fonctionner « sa » solution « sur mesure » à « ses » problèmes environnementaux. Ceci a deux corollaires. Tout d'abord, la norme ISO 14001 pose l'hypothèse que la conception et le fonctionnement du SME relèvent du même processus. Ensuite, elle délègue à ses destinataires la responsabilité d'en définir le contenu substantif.

Ils disposent en ce domaine de nombreux degrés de liberté : en optant pour ce format peu normatif qui laisse la place à une négociation des exigences en fonction de leurs enjeux, l'ISO a délibérément réduit les incertitudes relatives à l'acceptabilité de la norme ISO 14001 par ses destinataires. Mais elle a parallèlement augmenté les incertitudes relatives aux conditions de sa mise en œuvre, et par là même, à ses effets (Semal, 2004). Mettre en œuvre cette norme oblige à poser de multiples « choix décisifs » - c'est-à-dire des choix qui contraignent les choix en aval (Becker, 1988) ou, pour reprendre le vocabulaire de la sociologie de la traduction, établissent des irréversibilités. Ces choix viennent remplir le vide substantif de la norme ISO 14001 et lui donner un surcroît de sens contextualisé (De Munck et Verhoeven, 1997 ; Demuyck, 1999 ; Ségestin, 1997).

La norme ISO 14001 ouvre un espace d'interprétation et de négociation qui ne sera refermé qu'à l'échelon local. Se pose dès lors la question des modalités de son ancrage dans des situations et contextes d'action locaux. La notion d'ancrage renvoie aux réseaux de relations dans lesquelles une entité est prise, et qui permettent à la fois sa stabilisation et influencent les choix et interactions (Couzinet *et al.*, 2001 ; Plociniczak, 2003). Mais par quels processus ces relations se tissent-elles ? Cet article met en évidence le rôle de l'expertise dans l'ancrage de la norme ISO 14001, en s'appuyant sur le répertoire conceptuel et méthodologique de la sociologie de la traduction.

Partant du constat empirique du fréquent recours à l'expertise des entreprises qui entament une démarche de certification, nous avons choisi de suivre les acteurs mobilisés par elles en tant qu'experts. La première phase de cette recherche a consisté en une enquête exploratoire par questionnaire menée en 2004 auprès de l'ensemble de la population des entreprises certifiées ISO 14001 en région wallonne (RW), partie sud de la Belgique, au nombre de 93 à cette époque. Elles sont 60 à avoir répondu, ce qui correspond à un taux de retour de 65%. Cette enquête visait à cerner l'ampleur et les modalités du recours à l'expertise dans la démarche de certification ISO 14001. La deuxième phase de cette recherche, qui vise à éclairer les pratiques des experts contribuant à la mise en œuvre de la norme ISO 14001 en RW, est toujours en cours. Cette deuxième phase a privilégié une approche

methodologique de type qualitatif. Elle allie des entretiens semi-directifs, l'observation des situations d'interactions dans lesquels ils sont engagés, le suivi des associations opérées par les acteurs eux-mêmes.

Après avoir décrit ces activités qui concourent à la certification de conformité à la norme ISO 14001 et les catégories d'acteurs qui les réalisent, nous analyserons plus particulièrement le triple rôle de l'expertise en management environnemental dans la dynamique de l'ancrage local de cette norme : traduction, maillage et capitalisation de l'expérience.

Un panorama des activités qui concourent à la certification

La certification d'un SME repose sur un double processus : le premier vise à équiper l'organisation d'un SME, le concevoir, le mettre en place, le maintenir dans la durée ; le deuxième, à en faire attester publiquement la validité au regard de la norme par un organisme de certification accrédité, qui lui délivre un certificat.

La démarche de certification implique la réalisation d'un ensemble d'activités codifiées, qui peuvent être regroupées en « faisceaux d'activités ». Ces unités empiriques - car fonction des associations spontanées faites par les acteurs - sont constituées d'activités apparentées par le type et le degré de compétence qu'elles requièrent, et qui sont réalisées par une même personne (Becker, 1988 ; Hughes, 1996).

Les activités de diagnostic

Un premier faisceau d'activités consiste à poser un diagnostic. « Savoir, c'est gérer » explique un des acteurs interviewés. Le diagnostic, appelé « analyse environnementale » dans le jargon ISO, vise précisément à « savoir ». Il consiste en une analyse préliminaire approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités d'une organisation. Il doit être réalisé lors de la conception du SME et amendé à chaque modification significative des activités, produits et services de l'organisation. Sa finalité est double. La première, tout à fait explicite, est de permettre à l'entreprise de se connaître elle-même, ce qui est supposé améliorer la rationalité de ses décisions de gestion (Deming, 1996). La deuxième est implicite : il s'agit de faciliter la prise de conscience environnementale des entreprises. Dans cet esprit, des activités de diagnostic dit « préliminaire » sont aussi réalisées en dehors de toute démarche de certification, mais de façon à être « recyclables » si cette démarche venait à être entreprise.

En matière de diagnostic, la norme ISO 14001 pose quelques catégories qu'il s'agit de remplir de données, mais ne se prononce pas sur la stratégie, les méthodes ou les modalités pratiques à adopter. Les modalités pratiques décrites par les acteurs interrogés relèvent d'abord de la réalisation d'inventaires, de mesures, d'observations sur le terrain, d'enquêtes auprès des

membres du personnel et de recherche documentaire dans et à l'extérieur de l'entreprise (textes de lois, par exemple).

Ces informations forment une masse très hétérogène. L'analyse porte sur des éléments techniques (l'identification et la qualification des rejets de matière comme les eaux usées ou les fumées, la recherche de leur origine et des facteurs qui les influencent, etc.) et des éléments non techniques (les attentes des partenaires, les compétences disponibles, les pratiques de travail, la législation applicable). De plus, elles relèvent de différentes temporalités (données ponctuelles ou séries temporelles, données récentes ou au contraire anciennes) ou spatialités (à l'échelle de toute l'entreprise, d'un département, d'une pièce...). Enfin, elles se présentent sous des formats divers : chiffrées ou discursives, orales ou formalisées, estimées ou mesurées, brutes ou déjà retravaillées.

Une fois ces informations rassemblées, il faut les rendre commensurables, les agréger, les transformer en problèmes pouvant faire l'objet d'une gestion, et enfin les hiérarchiser pour établir des priorités. La méthode qui s'est progressivement imposée en RW est une adaptation de la méthode Kinney à l'analyse des risques environnementaux. Elle permet de les transformer en données chiffrées catégorielles et donc saisissables dans des modes de calculs pour aboutir à un seul chiffre exprimant la significativité des risques pointés. Cette transformation implique un jugement sur la nature, les causes, la gravité et l'urgence des risques, ainsi que sur le degré de maîtrise que l'entreprise peut avoir sur ces risques.

La construction des problèmes s'appuie donc sur la qualification des risques environnementaux. La notion de risque permet une double opération : d'une part, identifier (au double sens de découvrir et d'assigner une identité) les entités, humaines ou non humaines, qui produisent le risque, celles qui le subissent, et les modalités par lesquelles elles sont mises en relation ; d'autre part, les hiérarchiser, afin de sélectionner ceux appelant prioritairement à un engagement dans l'action. La construction de problèmes anticipe sur les solutions existantes, ou plutôt sur un nombre limité de solutions correspondant à un niveau de performance attendu et de coût. La définition des problèmes, de leurs solutions et des objectifs à poursuivre ne se fait pas de façon séparée, mais conjointe.

Les activités d'énonciation de normes locales

Comme tout système de management, un SME est une technologie de gouvernement de l'entreprise (Gomez, 1996). Il vise à rendre efficace l'engagement dans l'action du collectif entreprise, en assumant le fait, pourtant bien incertain, qu'une fois la démarche de certification entamée, toute action environnementale se réalisera exclusivement dans le cadre établi par le SME en devenir. Si l'on suit les acteurs dans leurs activités de mise en œuvre de la norme ISO 14001, on constate qu'une grande part de leur travail consiste à redéployer les procédures et

dispositifs préexistants, comme le tri des déchets ou certaines procédures de gestion de la qualité ou de sécurité, et à en construire de nouveaux. Ces procédures et dispositifs canalisent littéralement toute action liée à un aspect environnemental vers et à travers le SME.

Concevoir un SME, c'est concevoir un ensemble articulé de normes qui cadrent durablement l'action (les objectifs, les règles de travail, les procédures, les programmes, etc.) et l'environnement technique et social (les équipements techniques, les instruments de mesure, les compétences du personnel, les modes de communication, etc.) qu'elles supposent. C'est prolonger le processus d'énonciation ouvert et porté par la norme ISO 14001. L'énonciation de normes locales est à la fois le principal moyen et le principal résultat de la conception d'un SME. Même lorsqu'une solution technique est apportée, elle est assortie d'un ensemble de normes visant à organiser le travail de ceux qui interagissent avec l'équipement.

Ces nouvelles règles ou normes² formelles de travail, propres à l'entreprise, traduisent en termes concrets les procédures et règles générales énoncées par la norme ISO 14001. Elles contribuent à en remplir le vide substantif. Elles prétendent assigner les risques en redéfinissant, réorientant et stabilisant à la fois les entités et leurs relations, en distribuant et coordonnant entre elles les rôles et les compétences, en fixant de nouveaux repères pour l'interprétation des interactions de travail.

Ces activités d'énonciation des normes locales sont distinctes et pourtant étroitement associées au formidable travail de formalisation que suppose la démarche de certification.

Les activités de formalisation

Si la norme ISO 14001, surtout dans sa version 2004, reconnaît que certaines normes, règles et procédures formelles peuvent rester orales et exister dans les discours et pratiques des acteurs, elle pose en même temps la traçabilité comme fondement de toute bonne gestion. Elle définit ce qui est à formaliser par défaut : il faut formaliser partout où l'absence de formalisation pourrait mettre en péril la conformité du SME et la réalisation des objectifs poursuivis. Elle n'identifie précisément que quelques-uns de ces « points critiques » où la formalisation s'impose. Confrontées à l'incertitude quant aux autres points critiques où l'absence de formalisation n'est pas admissible, la plupart des entreprises formalisent tout leur SME : tous les processus, les actions, opérations et décisions de l'entreprise visant à gérer les aspects environnementaux, toutes les responsabilités qu'elles impliquent, toutes les informations qui les alimentent, tous les résultats qui en découlent font l'objet

² Si la norme ISO 14001 prescrit l'élaboration de règles formelles, cela n'exclut pas forcément la production parallèle, clandestine, de normes informelles par les membres de l'organisation.

d'inscriptions. Ce travail d'inscription a une double finalité : premièrement révéler et stabiliser l'information nécessaire à toute décision rationnelle de gestion, deuxièmement, construire les preuves du fonctionnement du SME et de sa conformité à la norme ISO 14001. Les activités de formalisation, ou, dans le jargon ISO, de documentation constituent une troisième catégorie d'activités qui concourent à la certification.

D'un point de vue pratique, ces activités consistent à consigner par écrit, mettre à jour et conserver tous les éléments du SME dans des endroits sûrs, connus de et accessible à toutes les personnes ayant besoin de ces informations. Les opérations d'inscription sont même le plus souvent triplées. L'inscription a priori décrit l'action, les relations de travail, les pratiques ex ante : il s'agit des procédures, des plans, des objectifs... L'inscription a posteriori consiste à enregistrer les résultats et conditions de réalisation de l'action ex post : comptes-rendus de réunions, rapports d'audit, relevés des actions non conformes... A cela s'ajoute l'inscription en cours d'action, essentiellement sous forme de mesures de certains paramètres physiques en continu.

Cette multitude d'inscriptions produites permet, conformément au principe de traçabilité, de parcourir dans les deux sens les chaînes d'interactions qui fondent l'action collective, et par là même, de rendre possible une certaine forme de contrôle. Elle rend notamment possible l'audit du SME, qui fait partie intégrante des exigences de la norme ISO 14001. La technique de l'audit consistant largement en une récolte de « preuves » permettant à l'auditeur d'exercer son jugement, il s'appuie sur la révélation systématique de l'information (De Moor et De Beelde, 2005 ; Power, 1997a), dont la formalisation constitue un élément essentiel.

Les activités de formation et de sensibilisation

Une troisième grande catégorie d'activités concerne l'information, la formation et la sensibilisation au SME. Elle comprend tout d'abord les activités de formation et de sensibilisation des membres du personnel de l'entreprise aux nouvelles dispositions organisationnelles et techniques, de façon à ce qu'ils disposent des compétences et des motivations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. Ces activités peuvent relever de programmes généraux à destination de tout le personnel, de programmes spécifiques de formation du responsable environnement et/ou la formation d'auditeurs internes ou de personnes relais dans l'entreprise. Ces programmes spécifiques peuvent se réaliser au sein même de l'entreprise ou en externe. Elles peuvent être mises sur pied pour une seule entreprise ou réunir les membres de plusieurs entreprises.

S'y ajoute une batterie de dispositifs de communication interne. Les réunions, campagnes d'affichage, folios glissés dans le courrier que l'entreprise envoie à son personnel, slogans et logos

sur les documents internes, articles dans le journal de l'entreprise en sont les plus courants. Ces activités ne visent pas seulement à construire les compétences du personnel, mais aussi à les instruire des rôles que le SME cherche à leur assigner, voire à leur imposer. L'implication du personnel, considérée comme facteur de réussite essentiel d'un SME, s'entend et s'évalue à travers des rôles définis a priori, et pas toujours en concertation avec l'intéressé. Le terme de rôle renvoie ici à l'idée d'une façon d'exercer sa compétence : il ne s'agit pas simplement pouvoir appliquer des règles et des procédures stabilisées, mais de pouvoir régler les questions concrètes qui surgissent au cours de l'action en prenant en compte ces nouveaux éléments que sont les aspects, objectifs, et procédures environnementales, et de rechercher à les agencer dans une configuration ad hoc, qui pourra être unique ou au contraire devenir régulière (Alter, 2000). En d'autres termes, il s'agit, à travers le travail, de rechercher et trouver le « bon » alignement.

Les activités de promotion de la certification

Une autre catégorie d'activités, si proche de la précédente qu'il est parfois difficile de les démêler, comprend des activités visant la promotion et la facilitation de la certification. De nombreuses conférences sont organisées pour promouvoir la certification auprès des décideurs, pour les y intéresser. D'autres visent à informer les décideurs, les responsables *environnement*, les professionnels du management environnemental des évolutions récentes ou à venir, et à favoriser les échanges d'expérience. Les articles promotionnels et les témoignages de professionnels dans la presse économique et la presse technique, les manuels pratiques, les sites Internet donnant accès à des ressources comme des bases de données des professionnels de l'environnement (leurs offres de services, leurs coordonnées, leurs références), l'inventaire des entreprises certifiées, des outils de gestion, des accès à des ressources législatives se multiplient.

Ces activités visent avant tout à mobiliser de nouvelles ressources, intégrer de nouveaux enjeux ou de nouveaux aspects que les circonstances mettent tout à coup en avant³, bref étendre et stabiliser le réseau qui fait exister la certification. Elles instituent des lieux et moments privilégiés de circulation d'idées, d'informations, de récits, d'outils, d'exemples de documents qui doivent être produits et intégrés au SME (politique environnementale, instructions de travail et procédures, listes de contrôle diverses). Elles sont enfin des espaces où les expériences individuelles sont partagées, c'est-à-dire mises en récit, comparées, mises en débat et évaluées pour établir une grille commune de « bonnes » et « mauvaises » pratiques.

³ Par exemple l'augmentation du prix de l'énergie en 2005 a littéralement propulsé l'aspect environnemental « consommation d'énergie » au premier plan des objectifs des SME de nombreuses entreprises, des échanges entre acteurs, et des offres de service.

Les activités d'évaluation

La dernière grande catégorie concerne les activités d'évaluation. La modalité d'évaluation principale repose sur l'audit du SME. Le terme audit recouvre un ensemble de pratiques hétérogènes, mais apparentées, qui ont été rassemblées sous ce vocable au gré de leur mobilisation et transformation par des collectifs divers. L'audit peut se définir globalement comme une activité de vérification indépendante, formalisée, standardisée et systématisée, d'une affirmation et/ou d'un engagement énoncé par l'audité, et permettant à l'auditeur d'exprimer une opinion experte sur la « loyauté » de l'audité (Power, 1997a). L'audit peut être saisi sous deux descriptions : c'est un outil de management, qui organise la révélation de l'information et l'évaluation de la performance du SME, et permet au commanditaire de l'audit de prendre des décisions de gestion informées. C'est également un outil d'*accountability*⁴, par le biais duquel l'audité rend compte de son action à ses parties intéressées exposées aux risques liés à cette action. En tant qu'outil d'*accountability*, l'audit est souvent « externe », c'est-à-dire mené par un organisme tiers. L'audit externe s'appuie toutefois sur l'existence de pratiques d'audit interne, ce qui fait de l'audit une pratique d'interface entre l'entreprise et son environnement socio-économique (Power, 1991 ; Power, 1997b).

L'audit repose sur une démarche codifiée de collecte et d'évaluation de « preuves d'audit » au terme de laquelle l'auditeur peut émettre un jugement raisonnable et argumenté sur la conformité de l'entreprise à un référentiel, et sur la crédibilité de ses assertions de performance (environnementale ou autre). Un programme d'audit comprend une phase de préparation, au cours de laquelle l'auditeur rassemble des données sur l'entreprise et établit un protocole de vérification. La deuxième phase se déroule « sur site » : l'auditeur, muni de son protocole et d'une batterie de listes de contrôle, examine en profondeur la documentation de l'entreprise, se livre à une visite des infrastructures et interroge des membres de l'entreprise. Au cours de cette phase, il note scrupuleusement ses observations et se procure des copies des documents qu'il juge importants. Vient ensuite une phase d'analyse des preuves collectées sur base de procédures d'analyse et de critères formalisés et, enfin, la rédaction d'un rapport énonçant et argumentant le jugement de l'auditeur, d'une part, et proposant des pistes d'amélioration, d'autre part (De Moor et De Beelde, 2005 ; Moroncini, 1998 ; Power, 1997a). Cette activité est elle-même régulée par une norme technique internationale de type procédural, la norme ISO 19011, et des guides d'interprétation émanant de l'ISO et d'organismes nationaux et internationaux d'accréditation.

La certification met en branle une batterie d'audits. Premièrement, l'entreprise est tenue de faire réaliser des audits

⁴ Je ne m'étendrai pas ici sur la pertinence discutable de ce vocable en ce qui concerne l'audit.

réguliers par une équipe d'auditeurs internes, c'est-à-dire de membres du personnel spécialement formés à cet effet. Deuxièmement, la certification repose sur un audit externe, obligatoirement réalisé par certificateur émargeant d'un organisme de certification accrédité. A l'issue de cette procédure, le certificateur décide de délivrer, ou non, le certificat, pour une durée de 3 ans, au terme de laquelle un nouvel audit de certification sera réalisé. Le succès de cet « examen » constitue donc un enjeu essentiel pour l'entreprise, mais aussi pour la réputation du certificateur. Un (ou plusieurs) « pré-audit » ou « audit à blanc », ultime vérification avant l'audit de certification, est donc souvent organisé. Ce peut être un audit externe ou interne. Troisièmement, la certification implique la réalisation d'audits de suivi annuels pendant la période qui sépare deux audits de certification. Ces audits ont pour finalité d'aider l'entreprise à tenir ou affiner ses propres objectifs, et à réajuster son action si elle dévie de l'orientation choisie. Mais les rapports de ces différents audits constituant des preuves dont le certificateur se servira lors de l'audit de certification, ils ont également une visée régulatrice.

La mobilisation de l'expertise dans la démarche de certification

Une délégation à un tiers justifiée par le besoin d'expertise

La norme ISO 14001 a été élaborée dans le but de permettre aux entreprises de se contrôler et de se transformer par elles-mêmes (Power, 1997b). Les activités décrites ci-dessus, à l'exception de l'audit de certification, relèvent de la responsabilité d'un membre du personnel désigné par la direction, appelé « responsable environnement ». Le texte normatif est supposé se suffire à lui-même pour informer les pratiques des entreprises et guider leur démarche.

En pratique, la certification apparaît bien plus comme une action collective, reposant sur un réseau de coopérations hétérogène, que comme un processus autonome. Au cours de notre enquête, seules deux entreprises, soit 3%, ont déclaré avoir mis en oeuvre la norme ISO 14001 en comptant sur leurs seules ressources. 88% d'entre elles ont fait appel à des prestations de conseil – ce chiffre confirme ceux avancés pour la France et la Suisse⁵ (De Backer, 1999 ; Hamschmidt, 2000) -, et 78%, à des formes d'échanges d'expérience avec d'autres entreprises et des textes de seconde main (manuels, sites Internet), combinés le plus souvent avec les prestations de conseil. C'est dire si les informations et les savoirs codifiés incorporés dans le texte normatif ne constituent pas des ressources suffisantes pour informer les pratiques des entreprises.

⁵ Ce chiffre montre que l'ampleur du recours aux prestations de conseil lors de l'implémentation de la norme ISO 14001 n'est pas propre à la Belgique.

Chacun des faisceaux d'activités décrit ci-dessus requiert, pour assigner les incertitudes pesant sur l'action, des compétences et savoirs spécialisés qui ne sont ni préexistants à la démarche au sein de l'entreprise, ni intégralement transmis par le texte normatif. Ces compétences et savoirs spécialisés sont de trois ordres. Premièrement, la démarche mobilise un savoir d'ordre technique qui recouvre un éventail de disciplines aussi diversifié que l'écologie, le droit, les sciences sociales, les sciences appliquées, ou les sciences de gestion, et qui n'ont parfois que des relations très lointaines avec le « métier »⁶ de l'entreprise (Burlaud et Zarlowski, 2003a, b ; Power, 1997b). Deuxièmement, elle implique un savoir-faire d'ordre politique, qui permet la mise en relation des exigences du texte normatif et des enjeux locaux, ceux de l'entreprise elle-même, ceux de ses parties intéressées, ceux de l'environnement (Burlaud et Zarlowski, 2003a). Enfin, d'un savoir que l'on pourrait qualifier d'ordre procédural dans la mesure où il s'agit d'être capable d'apprécier les limites dans lesquelles la démarche sera considérée comme conforme. Cette appréciation ne reposerait pas seulement une lecture scrupuleuse des énoncés de la norme, mais également sur des éléments implicites, tels que les intentions que les normalisateurs souhaitent transmettre à travers telle ou telle exigence (Demuyne, 1999), ce qu'un normalisateur interrogé a appelé « l'esprit de la norme » ; ou les attentes des certificateurs (Semal, 2005), qui ne peuvent être complètement codifiées ni codifiables.

Les entretiens nous indiquent que c'est cette expertise, ce savoir spécialisé construit et éprouvé au travers de l'expérience acquise lors d'une implémentation précédente d'un tel texte normatif, que les entreprises recherchent auprès d'un tiers, parce qu'elles estiment ne pas en disposer en interne. Ce n'est pour autant pas l'ensemble de l'entreprise qui va bénéficier de l'accompagnement de l'expert. Cet accompagnement est avant tout celui du « responsable environnement ». Il est le principal, et parfois le seul bénéficiaire de l'expertise, même si, à travers son travail, il en relaie les effets. La direction, pourtant commanditaire de la mission de conseil, et les cadres supérieurs ne collaborent directement avec l'expert que dans 15% des cas, et la collaboration avec les travailleurs ou les syndicats reste marginale (6%). L'expert, placé entre la norme et le responsable environnement qu'il met en relation, se fait médiateur autant que connaisseur.

L'expert est impliqué dans toutes les activités citées ci-dessus. Les activités de diagnostic font fait l'objet d'une mission d'expertise dans 89% des cas. Elles sont le plus souvent confiées à un consultant, qui les assume entièrement ou en sous-traitance une partie. Les tâches les plus souvent sous-traitées sont les tâches les plus techniques, qui peuvent le plus facilement être réalisées en milieu confiné : les analyses d'échantillon ou les campagnes de mesurage, confiées à des laboratoires spécialisés, et l'inventaire des exigences légales, généralement réalisées par les fédérations d'entreprise sectorielles. Il assure généralement lui-même les

tâches impliquant une présence sur le terrain, comme l'animation de focus groupes chargés d'identifier les aspects environnementaux, ainsi que les tâches de coordination et de rapport à l'entreprise mandataire.

On notera également l'implication d'un autre acteur dans les activités de diagnostic: l'Union Wallonne des Entreprises (UWE), fédération multisectorielle qui propose dans la cadre de sa mission de sensibilisation un « prédiagnostic environnemental », dont les résultats et recommandations peuvent être recyclés dans le cadre d'une démarche de certification. Plus de 800 entreprises ont ainsi été « prédiagnostiquées » par l'UWE, dont une grande partie des entreprises wallonnes aujourd'hui certifiées.

Les activités d'énonciation des normes et les activités de formalisation sont souvent amalgamées pour les raisons que nous avons évoquées ci-dessus. Généralement désignées par le vocable « aide à la mise en oeuvre », elles sont déléguées à un expert, généralement un consultant, dans plus de 50% des cas. L'intervention de l'expert ne se limite pas dans ce cadre à soutenir le travail du responsable environnement, comme le voudraient les bonnes pratiques, mais inclut une fois sur deux la rédaction des procédures. Le risque d'une telle externalisation de l'énonciation des normes locales est leur déconnexion vis-à-vis des situations de travail réelles dans l'entreprise. Même lorsqu'il ne rédige pas les procédures, l'expert influence l'énonciation des normes locales, dans la mesure où elle se déroule non séquentiellement, mais parallèlement au diagnostic. L'expert est donc présent dans l'entreprise au moment de cette phase de la conception du SME. Il prodigue ses conseils au responsable environnement, lui indique les conventions d'écriture et de vocabulaire en vigueur, fournit des exemples de procédures réalisées par d'autres entreprises afin qu'il puisse s'en inspirer. Ainsi, le responsable environnemental reproduit et adapte tout à la fois le format et le contenu de ces procédures importées qui jouent alors le rôle de « format d'écriture » (Reverdy, 1999, 2000).

Les activités de formation et sensibilisation sont déléguées à des experts dans 32% des cas pour les programmes généraux à destination de tout le personnel, 23% des cas pour la formation du responsable environnement et 62% des cas pour la formation d'auditeurs internes ou de personnes relais dans l'entreprise. Nombre de bureaux de consultants, d'organismes de certification et de fédérations possèdent une section « formation » et organisent de tels programmes. Des instituts de formation et des centres de recherche également. Si une certaine concurrence existe entre ces acteurs, elle n'empêche pas ni la sous-traitance, ni la coopération – un concurrent pouvant être invité à intervenir dans un programme de formation à titre... d'expert.

Les activités de promotion du SME, quant à elles, engagent tous les acteurs, aussi bien les experts en management

⁶ Ou core business.

environnemental que les entreprises déjà certifiées, qui viennent partager leur expérience avec leurs pairs.

Enfin, les activités d'audit mettent en avant la figure du certificateur, qui a le monopole des audits liés à la certification. Il n'a toutefois pas l'exclusivité des activités d'évaluation. Le pré-audit est confié à un consultant ou à une fédération d'entreprises dans plus de 50% des cas. De plus, les interviews montrent que de nombreuses entreprises souhaitent la présence de leur consultant lors de l'audit de certification, ce qui contribue à l'exercice d'un contrôle mutuel tacite entre ces experts.

Petit portrait de groupe des experts en management environnemental

L'expertise en management environnemental s'inscrit dans la longue tradition de l'expertise de décision que constitue le conseil en entreprises (Trepas, 1996), et s'appuie donc sur la structure de ce marché du conseil. Elle n'est toutefois pas réductible à de la consultance. Certes, notre enquête montre que 85% des entreprises interrogées ont eu recours aux services d'un organisme de consultance. Mais dans 31% des cas, il intervient en association avec un ou plusieurs autres acteurs : un conseiller d'une association ou fédération d'entreprises (14%), un expert délégué par la maison-mère pour aider sa filiale à mettre en oeuvre la norme ISO 14001 (11%), un institut de formation (4%), une organisation non gouvernementale (ONG) (1%). Dans 10% des cas, l'entreprise s'adjoit aussi l'aide d'un stagiaire, souvent un(e) étudiant(e) de niveau universitaire encadré par un(e) enseignant(e)-chercheur(e) dont la gestion environnementale des entreprises constitue l'objet de recherche de prédilection. On y ajoutera le certificateur, qui vient valider et clôturer l'ensemble de la démarche.

L'intervention des experts non consultants a été probablement sous-estimée par l'enquête pour deux raisons. La première est qu'elle portait spécifiquement sur la démarche de certification ISO 14001 et laisse dans l'ombre la phase de préparation de cette démarche, dont on a vu l'importance avec l'exemple de l'UWE. De plus, les pratiques de sous-traitance sont peu transparentes pour les entreprises qui ont en général un unique interlocuteur privilégié. Notre hypothèse est que les entreprises interrogées n'ont pas forcément détaillé dans leurs réponses à l'enquête l'ensemble des collaborations qui se sont nouées au cours de leur démarche de certification.

On constate donc que l'expertise en management environnemental, qui combine plusieurs disciplines, est distribuée entre plusieurs groupes professionnels (conseillers, enseignants-formateurs, certificateurs, fonctionnaires, ou chercheurs, pour ne citer que les principaux), et entre plusieurs types d'organismes ou institutions (bureaux de consultance, organismes de certification, fédérations sectorielles ou multi-sectorielles d'entreprises, universités, etc). On notera l'émergence récente dans ce champ d'un nouveau type d'expert :

les fournisseurs de logiciel d'analyse environnementale et/ou de gestion du SME. Le renouvellement du personnel dans ces professions étant élevé, beaucoup d'experts en management environnemental, au cours de leur carrière, exercent successivement plusieurs de ces professions dans diverses institutions.

Ces métiers sont apparus par segmentation et spécialisation de groupes professionnels exerçant leur expertise dans des champs proches de ceux de l'environnement : la gestion de la qualité d'une part, et la gestion des risques industriels d'autre part. Leurs compétences tiennent à la fois de l'ingénierie et de la gestion. Ils ont généralement une formation de base de niveau universitaire en sciences naturelles, agronomiques ou appliquées, complétée par des formations courtes en gestion de l'environnement, mais la configuration inverse – formation principale en gestion complétée par une formation en environnement – n'est pas rare. A cette formation de base s'ajoute une formation en interne, qui prend la forme d'un tutorat et de programmes de formation continue. Les activités de ces groupes professionnels, à l'exception des certificateurs, sont faiblement régulées et contrôlées.

Le rôle de l'expert : recherche de l'alignement et apprentissage collectif

Les développements ci-dessus montrent que l'expertise joue un rôle fondamental dans la mise en oeuvre de la norme ISO 14001, et à son ancrage dans le tissu de relations qui se (re)déploient au sein de l'entreprise et entre l'entreprise avec son environnement physique et socio-économique. Quel rôle l'expertise joue-t-elle plus précisément dans ce processus ?

L'établissement de chaînes de traduction et la recherche de l'alignement des acteurs

Le premier mode d'ancrage local de la norme ISO 14001 se réalise sur la scène que constitue le projet de certification d'une entreprise. La norme ISO 14001 formule les spécifications d'un SME en termes généraux et abstraits, et délègue à l'entreprise qui la met en oeuvre la responsabilité de préciser « ce que cela veut dire concrètement dans sa situation » et de « remplir les blancs » qu'elle a délibérément laissés ouverts. C'est cette phase d'interprétation et d'assignation des incertitudes qui justifie le recours à un expert, détenteur d'un « savoir spécialisé » qui relève à la fois d'une connaissance abstraite et d'une expérience pratique (Bradley *et al.*, 2005 ; Trepas, 1996).

Le texte de la norme définit des catégories générales qui regroupent et classent les différents « êtres » (humains et non humains) pertinents possibles - émissions dans l'air, des déchets, des exigences législatives, des accidents, des budgets, des partenaires industriels, des parties intéressées, etc. - que le SME va lier ensemble et auxquels il assignera un rôle et une identité (ISO, 2004). Ces catégories renvoient à des problématiques, des

concepts et des techniques à portée générale, que l'expert a appris à maîtriser, par sa formation et son expérience : par exemple, la problématique du changement climatique, le concept d'amélioration continue et les techniques de l'audit. Mais ce sont des coquilles vides que la mise en problèmes doit venir remplir.

Comme les développements précédents l'ont montré, l'expert dresse un inventaire des entités réellement présentes dans l'entreprise et dans son environnement socio-économique proche, et organise une épreuve, basée sur la notion de risque, qui contribue à élire celles qui auront rang d'acteurs. Dans le même mouvement, il formule des hypothèses sur leur identité : leurs attentes, leurs enjeux, leurs intérêts, leurs compétences, leurs comportements. Par exemple, pour remplir la catégorie « déchets », l'expert va réaliser un inventaire et une catégorisation des déchets en fonction de leur nature (verre, papier, produit chimique, déchet organique), du risque qu'ils impliquent (volume, stabilité, toxicité, dangerosité) et de la législation en vigueur (classe 1, 2, etc.). Il va procéder de même avec les autres acteurs : les membres du personnel manipulent et produisent les déchets dans leur travail et leur santé doit être protégée ; le responsable environnement veut minimiser sa charge de travail ; la commune veut que ses sacs soient utilisés pour les déchets ménagers ; l'entreprise veut se débarrasser de ses déchets au meilleur prix et être certifiée ; le certificateur veut avoir des preuves de conformité ; l'État veut que le Plan Wallon des Déchets (PWD) soit respecté ; les filières de recyclage n'acceptent que des déchets « purs » à hauteur d'un certain pourcentage, etc. L'assignation des identités est orientée : il s'agit de les définir de telle manière que les intérêts ou logiques qu'on leur attribue trouvent leur réalisation dans le SME. Et d'identifier les déplacements à consentir pour que le SME devienne pour tous un point de passage obligé. Mais si elles sont hypothétiques et demandent à être confirmées, ces identités répondent à un principe de réalisme : pour que les acteurs acceptent la transaction, les définitions doivent être plausibles. En d'autres mots, elles doivent être alignées sur ce que l'on sait ou croit savoir des acteurs. L'expert, de par son expérience et de par son capital relationnel, est supposé avoir une connaissance générique des acteurs à intéresser et être capable de leur assigner des identités plausibles.

La gestion des déchets implique la mise en relation de tous ces acteurs par un dispositif de tri relevant du SME, qui les aidera à atteindre leurs propres objectifs. Ce dispositif implique aussi le déplacement des acteurs : les procédures de travail vont être modifiées, les opérateurs vont être formés au tri, les déchets vont être séparés physiquement, leurs transports dans et à l'extérieur de l'entreprise seront organisés, des zones de stockage de produits dangereux vont être établies et confinées, la reprise des déchets sera négociée avec une ou plusieurs filières de recyclage, les informations et enregistrements seront d'une part conservés pour la certification et d'autre part communiqués à l'administration en charge du PWD, etc. Pour que le tri fonctionne, tous doivent participer, tenir leur rôle. Les stratégies

pour nouer des alliances sont diverses et dépendent des acteurs : contractualisation avec les filières de recyclage ou le certificateur, prescription des rôles et formation pour les membres du personnel, relations administratives avec l'État... La stabilisation des alliances au sein du dispositif engage une variété de médiateurs humains et non humains (un opérateur affecté à la récolte des déchets, une étiquette sur une poubelle, un formulaire de déclaration des déchets, un certificat de transport) qui viennent modifier l'équilibre des forces en présence. Le résultat de cette redistribution de contraintes, des rôles et des compétences au sein du SME est l'organisation de flux : les déchets « s'écoulent » en bon ordre, sans dispersion ni stagnation, et chaque catégorie est acheminée vers une filière qui le prendra spécifiquement en charge.

L'ancrage de la norme ISO 14001, c'est-à-dire son actualisation dans un tissu de relations sociales, repose à notre sens sur une série de traductions. On retrouve en effet dans les développements qui précèdent les 4 étapes de ce processus : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. Comme toute traduction, elle est aussi trahison (Callon, 1986).

Trahison de ce que nous avons appelé l'esprit de la norme, tout d'abord. La notion de risque n'est pas définie dans le texte normatif, mais elle peut être reliée à celle d'impact environnemental, qui indique que le risque qu'il s'agit d'adresser est le risque encouru par l'environnement. Toutefois, le jugement s'exerce généralement non sur le risque encouru par l'environnement, mais sur le risque encouru par l'entreprise reconnue à l'origine d'un impact sur l'environnement : risque de sanctions administratives, risque de protestation de riverains, risque pour l'image de marque des produits, etc. (Reinhardt, 2006). De ce fait, certains problèmes environnementaux, comme la préservation de la biodiversité qui est mentionnée dans la norme, sont systématiquement considérés comme non prioritaires, car ils n'entraînent guère de risque pour l'entreprise, du moins en Europe. La certification devient un dispositif de production d'une image, bien plus qu'un outil de gestion concertée avec les parties intéressées.

Trahison des identités et des alliances, également. Les opérateurs n'identifient pas correctement à quelle catégorie appartient un déchet, des poubelles sont mélangées lors de la collecte, un écran hors d'usage est oublié dans un coin, un opérateur récupère un bidon vide pour en faire une citerne d'eau de pluie. Les déchets, soumis à des forces concurrentes, n'en finissent de se disperser, et maintenir les flux demande un travail de tous les instants. Trahison des porte-parole, enfin, qui ne permettent pas aux acteurs qu'ils représentent de se rendre présents. La parole de certains acteurs concernés se trouve disqualifiée, le dispositif la conduit dans une impasse. Ainsi, la norme ISO 14001 impose un dispositif de gestion des plaintes des riverains, dont elle laisse à l'usager le soin de définir les modalités. Bon nombre de ces dispositifs se limitent à une forme élaborée d'accusé de réception des plaintes, qui assure sa conservation (son archivage dans un

classeur) mais pas son analyse, sa transformation en information utile et sa circulation jusqu'aux sphères de décision. La parole du riverain, confinée dans un classeur, se fait silence.

La traduction, qui lie et transforme des êtres et des choses et qui instaure un rapport de force favorable au projet, est un travail qui procède au moins partiellement de l'expertise. Il prend en compte trois types de contraintes, autant de pôles entre lesquels il faut négocier : un pôle juridique, un pôle scientifique et technique, un pôle socio-politique (Callon et Ripp, 1992). Tout d'abord des contraintes de type juridique ou procédural qui portent sur ce qui est admissible au regard des normes et procédures applicables. La norme ISO 14001 constitue l'élément central du pôle juridique de ce processus : c'est par rapport à elle que l'ensemble de la démarche sera considérée ou non comme valide. Ensuite, il prend en compte les connaissances disponibles. Il combine des connaissances d'ordre général (les cycles bio physiques des entités naturelles, les points critiques les plus fréquents d'un système de production, les impacts caractéristiques d'un secteur d'activité) à des connaissances contextualisées, issues de l'interprétation de l'ensemble des données collectées. Ce pôle technico-scientifique comprend en outre les connaissances incorporées sous forme de technologies. Enfin, des contraintes socio-politiques, liées aux enjeux, attentes, intérêts, compétences des acteurs impliqués. Les normes locales qui sont énoncées rendent compte de ce travail d'alignement, souligné par Callon et Ripp (1992) entre ce que l'on sait ou croit savoir, ce qui est socialement viable et ce qui est juridiquement admissible.

Le rôle de l'expertise est d'organiser la série d'épreuves qui permettent de décider avec qui et dans quelle direction l'alignement doit être recherché. Cette direction est souvent celle de la moindre résistance. Aussi, outre l'assignation d'identités plausibles, l'expertise doit aussi révéler le gradient des forces de résistance (Callon et Ripp, 1992) : plutôt qu'une station d'épuration performante mais coûteuse, telle entreprise a préféré inventer une procédure de grattage des moules à chocolat et prendre le risque d'une sanction administrative perçue comme peu probable. Telle autre, ne trouvant sur le marché aucun contenant lui permettant de réduire ses emballages, en inventera un qu'elle imposera à sa filière de distribution et contribuera à optimiser les transports. Les forces de résistance comme les stratégies permettant de les vaincre varient donc d'un projet de certification à l'autre. Elles sont strictement relatives au tissu de relation dans lequel l'entreprise et l'expertise sont encastrées.

L'établissement de relations de proximité

L'ancrage se réalise à travers des dispositifs plus ou moins formels qui s'inscrivent dans des relations de proximité (Couzinet *et al.*, 2001). Pour permettre cet ancrage, l'expert se fait mailleur (Boltanski et Chiapello, 1999) : il contribue à intéresser et enrôler de nouvelles entités, à les attacher durablement, à étendre le réseau au profit de tous.

« La gestion environnementale a à voir avec l'interface de l'entreprise avec toute une série d'acteurs qui ont des intérêts, des points de vue différents : les travailleurs, les riverains, les communes, la région wallonne, les clients, les fournisseurs, et bien d'autres encore. L'intervention du consultant, c'est la gestion de cette interface » précise un expert interrogé. La notion même d'interface implique la proximité et l'interaction. L'interface n'est pas une barrière qui aurait vocation à être étanche. Au contraire, l'interface⁷ est précisément un espace de mise en relation du « dehors » et du « dedans », qui implique parfois la transformation des entités pour les rendre mobiles.

L'interface est à la fois une dimension symbolique et une dimension physique. D'un point de vue symbolique, gérer l'interface de l'entreprise, c'est l'inviter à s'insérer dans le monde, c'est favoriser les débordements, c'est s'allier à de nouveaux acteurs. L'expert active son réseau de relations personnelles et professionnelles pour mettre en rapport l'entreprise avec de nouveaux partenaires et leur permettre de sceller des alliances - avec une filière de recyclage, pour garder l'exemple des déchets. Il doit se faire le porte-parole de tous les acteurs « avec lesquels il y a interface », y compris ces éléments physiques qu'il a contribué à identifier et/ou à spécifier, y compris le certificateur dont il fait connaître leurs attentes. Il fera exister leurs projets, leurs enjeux, leurs questions dans le SME – ou pas (Power, 1997a). Il les attache et les mobilise tout à la fois pour leur faire une place, même symbolique, dans l'entreprise. Ainsi, il déplace la frontière symbolique de l'entreprise.

La dimension physique de la notion d'interface est liée aux flux qui la traversent et que l'expert organise. Ils sont constitués d'entités physiques : des matières polluantes comme des eaux usées ou des déchets, bien sûr, mais aussi des formulaires, rapports environnement, brochures d'information sortent de l'entreprise. Des flux y pénètrent aussi : matières premières, énergie, eau de distribution, plaintes des riverains, certificats de destruction des déchets, formats d'écriture. Même les flux d'information, supposés immatériels, ont une dimension physique.

La circulation de ces flux dessine un espace de relations qui fait la part belle aux relations de proximité auxquelles renvoie la notion d'ancrage. Les relations qui nécessitent des moments de coprésence, les relations de voisinage, les relations administratives impliquent une proximité à la fois organisationnelle (impliquant la coordination et l'ajustement réciproque des actions des acteurs amenés à coopérer), institutionnelles (impliquant le respect de règles communes) et géographique (impliquant une zone de déplacement limitée⁸ dans l'espace euclidien). La relation à l'expert elle-même implique une proximité géographique, puisqu'elle implique des moments

⁷ Par analogie avec une interface chimique, par exemple.

⁸ La limitation des déplacements peut connaître de grandes variations d'échelle.

de coprésence, organisationnelle, puisqu'elle s'appuie sur un marché de services régional et linguistique dans le cas de la RW qui est un espace francophone. L'expert, d'où qu'il vienne, doit pouvoir parler français.

Apprentissage collectif et intercompréhension

Lors de la publication de la norme ISO 14001 en 1996, l'expérience en matière de management environnemental en Belgique était quasiment inexistante, aussi bien dans le monde des entreprises, que ceux des professionnels du management – consultants, certificateurs, bureaux d'études – et des acteurs institutionnels. Les experts, confrontés à un problème éminemment pratique - l'absence de connaissances, d'expérience, de routines, d'outils, de règles d'application et de pratiques codifiées et reconnues susceptibles d'orienter leur action – ont été amenés à construire leurs savoirs et leurs normes professionnelles à partir de leurs interventions en entreprises. Cette situation particulière les oblige ou les a obligés à trouver les moyens de mettre continuellement en relation ce qu'ils apprennent et ce qu'ils font.

Tout d'abord, les réseaux d'experts fonctionnent comme des capitaliseurs d'expérience. Ils permettent non seulement son accumulation, par le cumul des interventions, mais aussi d'en tirer les leçons. « On crée notre expérience, on l'accumule. On en parle ensemble, on se raconte les cas, on intègre ça dans des catégories d'exemples que j'ai sur mon ordinateur. Donc maintenant, on a quasi pour chaque cas une série d'exemples à montrer pour dire: «Eh bien, dans ce domaine-là, voilà par exemple ce que l'on peut faire.» C'est un peu ça, le métier de consultant: le consultant, c'est quelqu'un qui a accumulé de l'expérience. Ce qu'on vend, c'est l'expérience acquise chez les autres (ndla : les entreprises). Un consultant sans expérience n'est rien. Et on est chaque fois meilleur, normalement. »

A chaque nouvelle intervention, l'expert est mis devant un défi, mais un défi à sa mesure : pas hors d'atteinte, mais pas non plus suffisamment facile pour s'intégrer complètement à son répertoire cognitif et expérientiel. Il est dès lors mis en situation d'apprentissage (Salomon et Perkins, 1998). Face à ce défi, l'expert élargit son champ d'information, élabore des modèles d'action, les évalue après implémentation et les raffine ou les recombine continuellement. Il raisonne par analogies et « *perfectionne son art* » (Dodier, 1993) par essai et erreur. Sa pratique est donc une pratique réflexive (Schön, 1983 ; Van De Graaf et Grin, 1999), et cette réflexivité peut être délibérément organisée, consciemment gérée par la mise en place de moyens de mémorisation, compilation, classement et comparaison qui facilitent l'apprentissage et le rend plus performant (Salomon et Perkins, 1998).

Ces réseaux sont aussi les lieux privilégiés de mise en circulation de cette expérience. Ils permettent d'en augmenter la portée. L'expérience de l'autre, parce qu'elle est mise en discours dans

un langage commun, celui de la norme ISO 14001, devient transférable à une autre situation pour autant qu'elle présente certaines similarités. L'expérience cesse d'être irréductiblement locale et individuelle, sans pour autant perdre tout rapport avec le contexte d'action. Elle peut être réincorporée dans un schéma d'ensemble à partir duquel les experts peuvent penser et agir dans un monde qu'ils expérimentent. L'expérience est donc une forme de savoir (Toupin, 1991).

Enfin, ces réseaux sont aussi le lieu où se construisent des accords sur les règles, les catégories et les interprétations. L'expérience, mise en débat, est évaluée collectivement. Le débat se clôt sur un jugement, qui l'admet comme « bonne pratique » ou le désigne comme « mauvaise pratique ». Ce travail d'étiquetage de l'expérience contribue à construire un modèle de professionnaliste commun à l'inter-profession du management environnemental, et à fédérer les acteurs. Ce mouvement de normalisation, implicite, vient doubler la normalisation technique et la renforce (Courpasson, 1996).

Ainsi, les experts en management environnemental contribuent à construire un espace de circulation des savoirs, des représentations, des doctrines, des conventions, outils pratiques et des savoirs dans les réseaux auxquels ils appartiennent. Ils sont générateurs de proximité dans la mesure où ils contribuent à fonder un cadre cognitif commun, favorisent l'adhésion à des règles, conventions et représentations partagées et à standardiser les conditions de mise en oeuvre de la norme ISO 14001. Par la même, ils contribuent à un troisième mode d'ancrage de ce référentiel.

Conclusion

L'ancrage local d'un référentiel à portée générale procède de l'équipement du local, c'est-à-dire de la constitution d'un « dispositif d'expression réglée des pratiques » qui non seulement distribue ressources, contraintes et compétences entre acteurs interdépendants, mais aussi les besoins, les aspirations, les initiatives, les interprétations, les habitudes, les identités de ces acteurs (Trepas, 2002). Le rôle de l'expertise dans la construction de ce dispositif est de rechercher, à travers une série d'épreuves, dans quel sens et avec qui l'alignement doit être recherché, à établir une série d'équivalences qui permettent de déplacer les enjeux, les identités, les forces en présence et à attacher les acteurs dans des alliances stables.

L'ancrage local implique à notre sens une double trajectoire, de localisation et de territorialisation. La trajectoire de localisation renvoie à la double prise en compte, par les opérations de traduction, des propositions et catégories enracinées dans le contexte de l'entreprise et celles, générales et abstraites, de la norme. Re-localiser les prescriptions d'une norme technique requiert un double mouvement de formatage : à la fois déductif (déplacement des catégories de la norme vers les catégories de terrain) et inductif (rapprochement des catégories issues du

terrain vers celles de la norme) (Reverdy, 1999). L'expertise génère ainsi des normes, catégories et formats « à demi locaux » qui mettent en équivalence et alignent les prescriptions de la norme et les « données de terrain », qui ne sont pas déconnectés des situations de travail singulières, mais sont pourtant transférables à d'autres situations et lisibles par tous les acteurs familiers de la norme ISO 14001. Le SME, qui émerge de cette série de traductions, est à la fois le résultat et l'instrument d'une recomposition de la situation singulière de l'entreprise, qui procède à la fois du recyclage de l'existant et de l'innovation. Opérant une distribution des rôles, des compétences, des ressources, des responsabilités, instituant des modes de relations et d'évaluation, le SME reconfigure l'espace d'action au sein de l'entreprise. Cette recomposition, dans la mesure où elle touche des éléments de la culture d'entreprise, est aussi bien symbolique que physique : la norme ISO 14001 trouve dans cet espace un surcroît de sens contextualisé. La localisation est donc à la fois disposition d'un espace d'action et production de sens à l'échelle de l'entreprise.

La trajectoire de territorialisation renvoie à l'établissement d'alliances tissées avec les parties intéressées de l'entreprise, qui autorisent et canalisent la circulation de personnes, d'objets, de discours, de concepts, d'informations, etc. Ces alliances impliquent un tissu dense de relations de proximité et dessinent un espace propre, mais au moins partiellement lié à l'espace géographique. L'ancrage de la norme ISO 14001 n'est pas un processus déterministe et ne répond pas à un modèle transmissif. D'une part, ce processus n'est pas exempt de trahisons ou d'effets inattendus. D'autre part, il mobilise un modèle de professionnalisme qu'il contribue à construire. Ce modèle de professionnalisme émerge des interactions d'acteurs partageant un même bassin de travail, géographiquement situé (Nicolas-Le Strat, 2003). L'équipement du local implique aussi la constitution d'un « territoire circulatoire », selon la terminologie de Nicolas-Le Strat (2003), territoire qui n'est ni assimilable à une entité administrative, ni un décalque de l'activité des individus. Il est l'espace de circulation de ces éléments qui permettent la coordination et l'intercompréhension de ces individus. La territorialisation procède de la construction de cette scène intermédiaire, à la fois fluide et structurée, transversale à différentes professions et institutions, caractérisée par une distribution des compétences et des tâches, un potentiel de coopération élevé, une organisation interne réticulaire, et une capacité à tirer de lui-même ses propres ressources et ses synergies (Nicolas-Le Strat, 2003).

Mais tous les acteurs ne sont pas égaux dans ce processus. Cet espace de circulation et de coopération exclut certains acteurs ancrés et enracinés dans un autre mode d'existence du local : celui des collectivités locales que réunit le partage d'un même territoire, géographique celui-là. Riverains, politiques locaux et/ou associations de défense de l'environnement locales ont peu de poids dans ce processus d'ancrage local de la norme ISO 14001 (Semal, 2006). On peut dès lors se demander quels modes

de coordination et de coopération sont possibles entre ces différents producteurs du local.

Remerciements

Je tiens à remercier les réviseurs pour les précieux commentaires qu'ils ont formulés sur la version antérieure de cet article.

Bibliographie

- Allaire, G., 2002, Coopération, qualification professionnelle et régimes de responsabilité. La crise professionnelle agricole, *Cahier de Recherche de l'INRA-Toulouse*, 2002-10, 29p.
- Alter, N., 2000, *L'innovation ordinaire*, Presses Universitaires de France, Paris, 278p.
- Becker, H. S., 1988, *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 373p.
- Benezech, D., 1996, La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles, *Revue d'économie industrielle*, 75, pp 27-44.
- Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, Paris, 843p.
- Borraz, O., 2004, Les normes. Instruments dépolitisés de l'action publique, in Lascoumes, P. et Le Galès, P., *Gouverner par les instruments*, Presses de Science Po, Paris, pp 123-161.
- Burlaud, A. et Zarlowski, P., 2003a, Le contrôle externe: quelles modalités pour quels enjeux?, *Revue Française de Gestion*, 147, pp 9-18.
- Burlaud, A. et Zarlowski, P., 2003b, Crise de confiance et normalisation. Entretien avec René Ricol, *Revue Française de Gestion*, 147, pp 145-148.
- Callon, M., 1986, Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, pp 169-208.
- Callon, M. et Ripp, A., 1992, Humains, non humains: morale d'une coexistence., in Theys, J. et Kalaora, B., *La Terre outragée. Les experts sont formels!*, Editions Autrement, Paris, pp 140-156.
- Courpasson, D., 1996, Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel, *Revue d'économie industrielle*, 75, pp 239-255.
- Couzinet, L., et al., 2001, *Encastrement territorial et logique de proximité. L'exemple d'une AOC fromagère*. Actes de la Troisième Conférence sur la Proximité "New Growth and Territories", du 13 au 14 décembre 2001, Paris, 21p.
- De Backer, P., 1999, *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles. Rapport d'étude effectuée pour le compte de l'ADEME*. ADEME - Service Economie, Angers, 116p.
- Deming, W. E., 1996, *Du nouveau en économie*, Economica, Paris, 202p.

- De Moor, P. et De Beelde, I., 2005, Environmental Auditing and the Role of Accountancy Profession. A Literature Review, *Environmental Management*, 36, 2, pp 205-219.
- De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997, Introduction, in De Munck, J. et Verhoeven, M., *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?*, De Boeck Université, Bruxelles, pp 13-19.
- Demuyne, M., 1999, *ISO 14001 comme instrument de dérégulation, initiateur de développement durable et base de l'EMAS. Rapport final*, Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles, Bruxelles, 98p.
- Dodier, N., 1993, *L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Editions Métailié, Paris, 367p.
- Bradley, J. H., et al., 2005, Analyzing the structure of expert knowledge, *Information and Management*, 43, 1, pp 77-91.
- Gendron, C., et al., 2003, Codes de conduite et entreprise mondialisée: Quelle responsabilité sociale? Quelle régulation?, *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)*, 12, 22p.
- Gomez, P.-Y., 1996, Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste, *Revue d'économie industrielle*, 75, pp 113-131.
- Hamschmidt, J. 2000, *Economic and Ecological Impacts of Environmental Management Systems in Companies: Experiences from Switzerland*, Actes de la Deuxième Conférence Euro-Environnement "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries", du 18 au 20 octobre 2000, Aalborg, 9p.
- Hughes, E. C., 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Editions de l'Ecole des Hautes études en Sciences Sociales, Paris, 344p.
- ISO, 2004, *Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation*, Organisation Internationale de Normalisation, Genève, 25p.
- Mertz, F., 2001, Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme, *Environnement et Société*, 26, pp 95-102.
- Moroncini, A., 1998, *Stratégie environnementale des entreprises. Contexte, typologie et mise en oeuvre*, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 191pp.
- Nicolas-Le Strat, P., 2003, *La relation de consultance. Une sociologie des activités d'études et de conseil*, L'Harmattan, Paris, 251p.
- Plociniczak, S., 2003, L'échange marchand réenchânté: du marché autorégulé aux marchés encastés, *Esprit Critique*, 5, 4, 12p.
- Power, M., 1991, Auditing and Environmental Expertise: Between Protest and Professionalisation, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, 3, pp 30-42.
- Power, M., 1997a, *The Audit Society. Rituals of verification*, Oxford University Press, Oxford, 183p.
- Power, M., 1997b, Expertise and the Construction of Relevance: Accountants and Environmental Audit, *Accounting, Organizations and Society*, 22, 2, pp 123-146.
- Reinhardt, F. L., 2006, L'art de la gestion des risques, LesEchos, en ligne le 16 juin 2006 http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_8_7.htm, 3p.
- Reverdy, T., 1999, L'écriture des procédures, in Vinck, D., *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp 145-163.
- Reverdy, T., 2000, Les formats de la gestion des rejets industriels: instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale, *Sociologie du travail*, 42, 2, pp 225-244.
- Salomon, G. et Perkins, D. N., 1998, Individual and social aspects of learning, *Review of Research in Education*, 23, pp 1-24.
- Schön, D., 1983, *The reflective practitioner. How professionals think in action*, Basic Books Inc., New York, 386p
- Ségrestin, D., 1997, L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie, *Revue française de sociologie*, XXXVIII, pp 553-585.
- Semal, N., 2004, *Normaliser la gestion environnementale des entreprises: faire circuler des énoncés et des objets? La norme ISO 14001: un objet médiateur*, Mémoire de DEA en Sciences de l'Environnement, Département en Sciences et Gestion de l'Environnement, Facultés des Sciences de l'Université de Liège, Arlon, 218p.
- Semal, N., 2005, Le développement durable est-il l'héritier du mouvement pro-environnement?, *Esprit Critique*, 7, 1, 16p.
- Semal, N., 2006, Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen?, *Revue Développement durable et territoires*, Dossier thématique n°5, 17p.
- Toupin, L., 1991, L'entreprise du savoir et les savoirs en entreprise: dérive ou ancrage?, *Sociologie et sociétés*, 23, 1, pp 109-129
- Trepos, J.-Y., 1996, *La sociologie de l'expertise*, Presses Universitaires de France, Paris, 127p.
- Trepos, J.-Y., 2002, L'expertise comme équipement politique de la société civile, *Questions de communication*, 2, pp 7-18.
- Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999, Policy instruments, pratique réfléchie et apprentissage. Implications pour la gouvernabilité à long terme et la démocratie, *Espaces et Sociétés*, 97-98, pp 63-89.

Sources électroniques

Organisation internationale de normalisation : <http://www.iso.ch>