

Nathalie Semal

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)

Adresse : 185, avenue de Longwy, B-6700 Arlon

Tél : +32/63 230 813

E-mail : n.semal@ulg.ac.be

UNE POSITION D’EXPERT : « GRAND ENSEMBLIER »

Mots clés : Expertise, action collective, dispositif, transformation des organisations, normes

Introduction

Depuis la fin des années 90, les politiques d’environnement favorisent la prise d’initiatives des acteurs de la société civile, et notamment l’engagement d’entreprises et organismes divers dans une démarche de certification environnementale en conformité avec les prescriptions d’un référentiel, la norme ISO 14001 (Moroncini, A., 1998; Reverdy, T., 1998; Callens, I., 2000). La certification renvoie à une procédure standardisée et institutionnalisée, réalisée par un certificateur¹, qui atteste de la conformité du « système de management environnemental »² (SME) de l’entreprise à un référentiel. Cette procédure, qui combine opérations de vérification (audit) et de mise en visibilité (délivrance d’un certificat) par un organisme tiers indépendant accrédité (Power, M., 1997), vient clôturer et valider une démarche longue et complexe de conception d’un SME selon les spécifications de la norme ISO 14001.

De la norme ISO 14001 à la certification, il y a un « entre-deux », et c’est cet « entre-deux » qui m’intéresse : l’éventail d’acteurs qui contribuent à la réalisation de l’action, la multiplicité des médiations qui équipent et relient des séquences d’action courtes dont l’ensemble est appelé « implémentation » ou « mise en oeuvre », les pratiques et les activités qui contribuent à produire et reproduire un accord sur des règles, des catégories et des interprétations partagées³, partiellement stabilisées, partiellement évolutives, sur laquelle repose la coordination de l’action. L’objectif de ma thèse est reconstituer ce processus de normalisation : comment la coordination nécessaire a été mise en oeuvre, comment les acteurs ont construit les accords et conventions qui ont permis cette coordination, comment le sens actuel de ce concept de management environnemental s’est construit à travers leurs activités, leurs choix, leurs accords.

¹ Le vocable « certificateur » désigne un professionnel dont l’expertise est reconnue et contrôlée par un organisme d’accréditation national. Sur le marché des services, les certificateurs ne sont pas isolés mais membres d’organismes de certification accrédités. Le certificateur basant son expertise sur une procédure d’audit, ils sont parfois également désignés par le vocable « auditeur » par les acteurs.

² Le système de management environnemental renvoie aux modalités de l’organisation de la gestion environnementale de l’organisme.

³ En d’autres mots, un processus de normalisation (Callon, Lascousmes et Barthe, 2001)

Cette problématique exige donc de caractériser le dispositif sur lequel repose la certification. C'est un dispositif hybride, mêlant initiatives privées et publiques, qui équipe et favorise tout à la fois la transformation des organisations « usagers » de l'expertise. Il s'organise autour de deux figures d'experts en environnement dont la position au sein du dispositif est celle de « grand ensemblier »⁴. L'objectif de cette communication est d'exposer les particularités de cette position d'expert.

Nous verrons tout d'abord en quoi le dispositif qui supporte l'ensemble de la procédure de certification est un dispositif d'expertise. Ensuite, nous explorerons les modalités de l'action de ces experts. Enfin, nous conclurons en spécifiant la position de « grand ensemblier ».

D'un point de vue méthodologique, cette communication s'appuie sur l'analyse et le croisement de 3 sources de données différentes : des données documentaires, à savoir la littérature grise produite ou mobilisée par acteurs de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises, des observations des activités des acteurs (intervention et participation à des conférences et formations, cfr infra) et 8 entretiens non-directifs d'experts en environnement. Cette communication constitue une réflexion intermédiaire.

La certification s'appuie sur un dispositif d'expertise

Un contexte d'indétermination et de faible « capital savoir »

La démarche de certification est bien loin de ce qu'on pourrait appeler une application « de routine » d'une liste de spécifications exhaustives et univoques. Beaucoup d'éléments ne sont pas déterminés a priori et feront l'objet de multiples jugements et choix qui influenceront sur l'organisation de l'action et ses résultats.

Bien sûr, la norme ISO 14001 prescrit un ensemble d'exigences, mais son format est procédural: elle décrit un enchaînement d'actions codifiées, standardisées et diversement équipées, qui relèvent du diagnostic, de la planification et de l'organisation, de la formalisation, du contrôle (interne et externe), de la révision et de l'amélioration continue des performances environnementales (ISO, 1996a). Son contenu substantif reste largement à définir et la formulation des spécifications, générale et abstraite, ouvre un espace d'interprétation et de traduction, d'autant plus large que de nombreuses modalités de mise en oeuvre, faisant l'objet de désaccords entre les experts chargés de les élaborer, ont été renvoyées à une annexe informative ayant un statut moins contraignant que le corps du texte. Enfin, la norme ISO 14001 laisse certaines questions sensibles ouvertes, déléguant à chaque organisme usager le soin d'y répondre localement. Ce faisant, elle ouvre délibérément de nombreux degrés de libertés dans sa mise en oeuvre, ce qui a pour effet de diminuer l'incertitude quant à son adoption par ses « usagers » potentiels et dans le même mouvement augmente les incertitudes quant aux conditions de mise en oeuvre et aux effets produits (Semal, N., 2004).

De plus, la variété des opérations engagées (formulation de questions, établissement des épreuves, planification, interprétation, traduction) mobilise un éventail de savoirs de divers ordres (connaissances et compétences scientifiques, techniques, juridiques et sociales ; connaissance détaillée du contexte de l'entreprise) que l'entreprise ne peut maîtriser complètement. Cette situation de faible capital savoir justifie la convocation des experts à la table de décision. Mais cette situation était encore plus aiguë en 1996, lors de la publication

⁴ Cette expression est issue des entretiens que j'ai réalisés.

des normes de la série ISO 14000⁵. 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 – DGRNE⁶. 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 obligé à trouver les moyens de mettre continuellement en relation ce qu'ils apprennent et ce qu'ils font.

Un ensemble organisé de médiations entre savoir et action

La certification a été rendue possible par un ensemble de médiations qui se sont progressivement équipées et que la plupart des chercheurs et des professionnels mettent entre parenthèse. Comme dans tout processus de conception, le projet d'action incorporé dans la norme ISO 14001 est prolongé, relancé, transporté par un ensemble d'éléments hétérogènes articulés entre eux (Jeantet, A., 1998) - des discours, des règles, des institutions, des objets et des humains - dont les modes de mise en relation constituent un dispositif⁷ d'expertise.

Pourquoi parler de dispositif d'expertise plutôt que de marché de services, de réseau de conception ou de champ professionnel ? Parce que la nécessité d'agir, l'indétermination de la situation et le faible capital savoir des acteurs, qui caractérisent le champ du management de l'environnement fait émerger un questionnement lors de l'action et appelle la production de savoirs et leur traduction en action pour y répondre. Ce processus, que Mormont (2004) appelle « processus d'expertise », implique une multiplicité d'interactions entre savoir et action qui va bien au-delà d'un simple transfert de connaissance. Il suppose un ensemble de reconfigurations conjointes de ces deux champs que l'on pourrait qualifier d'apprentissage collectif. Ce processus se déploie au sein d'un dispositif d'expertise c'est-à-dire à travers « *des modes de mise en relations qui vont permettre de poser des questions, de les outiller et de les mettre à l'épreuve* » (Mormont, M., 2004). C'est le caractère central de la production, de la circulation et de la traduction de « savoirs pour l'action » dans ce processus de normalisation que je voudrais souligner en me référant à la notion de dispositif d'expertise.

⁵ La série des normes ISO 14000, qui regroupent une vingtaine de documents de différents statuts, portent sur différents thèmes de la gestion de l'environnement. Le processus de certification de système de management environnemental, qui nous intéresse ici, est basé sur l'articulation de 3 normes : la norme ISO 14001, qui décrit les spécifications du modèle de système de management environnemental qui servira de référentiel à la fois pour la conception d'un SME dans les entreprises « usagers » et pour la vérification et la certification de ce SME par des organismes tiers accrédités (les certificateurs), la norme ISO 14004, qui rassemble un ensemble de conseils et d'explications relatives aux spécifications de la norme ISO 14001, et la norme ISO 14010 (remplacée par la norme ISO 19001), rassemblant des lignes directrices pour la réalisation de la vérification ou audit du SME.

⁶ Direction Générale des Ressources Naturelles et de l'Environnement, département du Ministère de l'Environnement de la Région Wallonne. Pour rappel, la Belgique est une fédération dont les compétences gouvernementales sont distribuées entre l'Etat fédéral, trois régions et trois communautés linguistiques. L'environnement relève de la compétence des régions, dès lors, la Région Wallonne est l'autorité compétente pour tout question d'environnement sur le territoire administratif correspondant.

⁷ Nous nous référons ici à la définition de M. Foucault (2001, réédition) : les dispositifs sont des « *ensembles résolument hétérogènes, comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref du dit aussi bien que du non-dit. Voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même, c'est le réseau qu'on peut établir entre ces éléments.* » Bricolés dans l'urgence plutôt que produits d'une planification raisonnée, les dispositifs peuvent être appréhendés comme des liens en train de se construire, opérant à la fois des distributions et de la coordination, des différenciations et de la convergence, des formes de contrôle de l'action et une ouverture des possibilités d'action (Mormont, 2003)

Une position clé du dispositif d'expertise : le grand « ensemblier »

Ce dispositif d'expertise s'organise autour de deux figures d'experts :

- le consultant, éventuellement agréé par l'autorité publique, dont la mission auprès des entreprises est définie en termes de diagnostic, de conseil, de formalisation et de formation,
- le certificateur, accrédité par un organisme public, dont la mission est définie en termes d'évaluation et de validation de la démarche de l'entreprise⁸.

Ces deux métiers ne constituent pas pour autant des groupes professionnels distincts. Nombre de consultants sont aussi certificateurs : c'est la relation avec l'entreprise qui est discriminante⁹. Par ailleurs, en dehors des missions d'audit, les certificateurs ont des activités annexes, qui relèvent de la sensibilisation, de la formation et du conseil, et qui ne participent à la « définition du métier ». C'est pourquoi, à ce stade de la recherche, je poserai provisoirement l'hypothèse que consultants et certificateurs sont tous deux des « grands ensembliers ».

La position de « grand ensemblier » que décrivent les consultants en parlant d'eux-mêmes, me semble avoir émergé de ce besoin de réduire les incertitudes de l'action collective. Elle rend possible la mise en relation des personnes, des institutions, des compétences, des expériences, des épreuves relevant de contextes et de mondes différents pour formuler des questions, énoncer des réponses et les traduire en action.

« Nous devenons de plus en plus des espèces de grands ensembliers. On doit s'assurer la collaboration d'autres personnes ou d'autres organisations, des gens spécialisés dans un domaine. Il faut se faire un réseau de relations avec des spécialistes de toutes sortes, pour éventuellement sous-traiter certaines choses. Par exemple, nous ne faisons plus du tout d'interventions techniques nous-même, on sous-traite à des spécialistes. On est toujours là en soutien, mais on ne résout pas les problèmes. Je prends un exemple classique: il y a des gens qui sont spécialisés dans les économies d'énergie, eh bien, on va s'appuyer sur eux si c'est une aspect environnemental significatif de l'entreprise. On va s'appuyer sur eux, mais on ne va pas faire leur métier: ils le font beaucoup mieux que nous, ils sont bien mieux au courant. On les appelle, ils viennent, ils font leur constat, et puis, voilà, on travaille avec eux. Et c'est un peu la même chose dans chaque secteur. Ce qui est important, c'est de bien connaître les compétences de chacun, pour bien les utiliser. Si vous voulez les services d'un labo, il faut que ce soit un bon labo. Pourquoi? Parce que lorsqu'on demande à un labo une analyse, on reçoit des résultats non interprétés. Alors, qu'est-ce qu'on fait avec ça? On ne peut pas les donner comme ça à l'entreprise, elles n'ont pas les compétences pour interpréter. C'est là qu'on intervient: les labos devraient interpréter, mais ne le font pas, alors les entreprises ont besoin de nous (...) Vous dire comment on met tout ça ensemble... C'est impossible : chaque cas est un cas particulier.. »

Ce long extrait souligne différentes facettes de cette position que nous allons maintenant caractériser :

Il opère une articulation d'éléments hétérogènes

⁸ Leur rôle s'apparente à celui des fonctionnaires inspecteurs du travail, à deux différences près : ils appartiennent à un organisme privé, et les règles de l'audit sont prescrites par une norme technique et non par la réglementation.

⁹ En effet, un certificateur ne peut auditer et certifier une entreprise avec laquelle il aurait établi une relation de conseil dans les 3 ans qui précèdent la certification.

Dans cet extrait, les acteurs interviewés soulignent que cette position de grand ensemblier constitue une évolution de leur métier. Ils la mettent spontanément en relation avec l'objet de l'intervention, c'est-à-dire aux spécificités de la gestion de l'environnement.

« 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. »

La demande de l'entreprise, c'est que le consultant lui fournisse une solution globale pour la gestion de cette interface, qui soit à la fois utile à son fonctionnement et susceptible d'être validé et certifié par le certificateur.

Cette notion d'interface est à la fois physique et symbolique, et cette dualité cadre le travail du consultant. Le consultant doit, à chaque intervention, identifier ce qui transite physiquement par cette interface, en clarifier les causes et les modalités (caractéristiques du process, des matières mises en jeu, manières d'effectuer les tâches), en qualifier et en quantifier les flux, en évaluer les effets directs et indirects, et ce dans les deux sens (de l'entreprise vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'entreprise) et en situations normale (les rejets, les odeurs, les bruits) et anormale (les risques). Il doit également hiérarchiser les problèmes et proposer un mode de « mise en ordre » tout en tenant compte du coût. Il doit donc composer avec des éléments matériels qui ont des caractéristiques propres, qui se déplacent dans et à l'extérieur de l'entreprise, qui se transforment et qui agissent (et peuvent même lui résister).

D'un point de vue symbolique, le consultant 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. Il fera exister leurs projets, leurs enjeux, leurs questions dans le SME – ou pas (Power, M., 1997). Il sera amené par exemple à tenir compte des pratiques du personnel et du sens qu'ils attribuent à leur travail et à l'environnement : les collecter, les évaluer, les valider et/ou les modifier, les formaliser. Il sera par exemple amené à prendre en compte les enjeux de l'Etat en établissant un inventaire législatif¹⁰ et un programme d'actions qui permettra à l'entreprise de se conformer à la législation environnementale qui lui est applicable. Il sera amené à recueillir des informations sur les plaintes formulées par les riverains. Il devra se renseigner sur les acteurs du marché de l'environnement, par exemple les filières de gestion des déchets ou sur les techniques de remédiation existantes. Il devra harmoniser les règles et les pratiques de l'entreprise à celles de son secteur d'activités et de sa filière de production, pour rendre plus efficace la coordination de l'organisation industrielle (Benezech, D., 1996; Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996). Là encore, il a affaire à des éléments matériels (des textes de lois), humains (les parties intéressées) et symboliques (les différents sens donnés à l'environnement), qui se déplacent, se transforment et agissent.

Les activités du grand ensemblier, les outils qu'il met en oeuvre, le mettent en position de formuler des questions, les outiller et les mettre à l'épreuve, afin d'identifier les êtres (humains, éléments naturels, objets) pertinents que le SME sera amené à articuler.

Il établit des partages, des frontières

¹⁰ Activité hautement technique, sous-traitée presque systématiquement aux chambres de commerce ou aux fédérations d'entreprise par tous les consultants.

Supposer l'existence d'une interface est le contraire de supposer l'isolement de l'entreprise. Gérer l'interface de l'entreprise, c'est l'inviter à s'insérer dans le monde, c'est favoriser les débordements du cadre de l'entreprise. Mais quel est ce cadre, quels sont les débordements, comment s'insérer dans le monde ? L'intervention exige que le consultant prenne en compte dans ses questions et ses agencements des éléments qui sont situés hors des frontières de l'entreprise, hors des catégories qu'elle emploie généralement pour qualifier la situation.

Implicitement, car cela ne fait pas partie de l'objet de la négociation de l'intervention, le consultant prend acte du fait que ces acteurs « avec lesquels il y a interface » sont des usagers de l'expertise qu'ils vont mener. Ainsi, il déplace la frontière symbolique de l'entreprise. Mais jusqu'où démultiplier les acteurs à prendre en compte ? Cette question devient un des points sur lequel il est amené à porter un jugement décisif. Décisif parce que ce jugement partage le monde, définit une frontière et que ce positionnement aura un effet sur la conception du SME et sur le produit de l'action collective.

Il opère une re-localisation des prescriptions de la norme ISO 14001

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 est déléguée au consultant :

« (...) la norme, c'est une recette... Enfin, une liste d'ingrédients que tu dois mettre dans ta casserole, mais tu n'as pas la recette. Et à la fin, on regarde si tous les ingrédients sont dedans. Mais la recette, c'est à l'entreprise à la faire elle-même, avec un consultant »

Le texte de la norme définit des catégories générales qui regroupent et classent les différents êtres pertinents possibles (par exemple : émissions dans l'air, des déchets, des exigences législatives, des accidents, des budgets, des partenaires industriels, etc) (ISO, 2004). Le consultant doit mettre en correspondance les catégories générales par la norme et les catégories des données fournies par les épreuves et les informations collectées « *sur le terrain* ».

Tous les êtres possibles correspondant à ces catégories ne sont pas tous présents dans l'entreprise, et leurs modes d'existence (leur quantité, leur configuration, leurs déplacements, leurs transformations, leurs intérêts, leurs revendications, etc.) varient d'une entreprise à l'autre, d'une intervention à l'autre. Les épreuves qu'il organise et les informations qu'il collecte lui permettent d'identifier et caractériser un ensemble d'êtres pertinents et les modes d'existence spécifiques à l'entreprise.

De plus, les catégories générales de la norme et les catégories qui structurent les données de terrain ne correspondent pas forcément, non plus que leurs formats. Le consultant va donc devoir concevoir des catégories et des formats « à demi locaux » qui traduisent à la fois les prescriptions de la norme et les « données de terrain ». 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, T., 1999).

Ces choix et ces traductions font une différence, parce qu'ils réduisent le champ des possibles, fixent des repères pour l'action, et donnent à la norme ISO 14001 un surcroît de signification

contextualisée ¹¹. De plus, ces nouvelles catégories et interprétations feront autorité : elles serviront à requalifier les tâches, réorganiser les places, ouvrir de nouveaux horizons de sens, définir de nouveaux modes de dire et de faire.

En d'autres mots, l'expertise du consultant tient à sa capacité à redisposer la situation (Nicolas-Le Strat, P., 2003). Mais cette recomposition, locale en référence à des catégories générales, est constitutive de tensions entre des configurations locales et globales, quelle contribue pourtant à mettre en relation.

Il assure à la situation recomposée la lisibilité nécessaire à la certification

Cette redistribution de la situation doit avoir une caractéristique supplémentaire : elle doit assurer la lisibilité de la situation pour un autre expert : le certificateur. Aussi, il devra être bien au fait de ce que les certificateurs s'attendent à voir, aux critères qu'ils se donnent pour évaluer la conformité du SME à la norme.

« On profite de ces formations d'auditeurs pour augmenter notre niveau de connaissance en tant que consultant. Et on insiste sur l'intérêt d'avoir les deux casquettes... De nouveau, pas dans la même entreprise, évidemment. Mais d'avoir les deux casquettes pour bien comprendre ce que veut le certificateur derrière. On a intérêt à pouvoir se mettre à sa place. A ce moment-là, comme consultant, on peut bien conseiller l'entreprise puisqu'on sait ce qui va être demandé de l'autre côté. »

Or ces critères ne sont ni univoques ni tout à fait explicites.

« On dit toujours que les auditeurs ont leurs dadas: ça ne devrait pas exister. Il n'y a pas de raison que... «Ah, zut, on est tombé sur celui qui est spécialisé dans les étalonnages, ou spécialisé dans les rejets, ou spécialisé dans les émissions gazeuses...»: non! Mais, on ne peut pas éviter ça, quelque part. Il y a le vécu de l'auditeur! »

Ces différences de critères peuvent être des critères de fond (l'importance accordée à la conformité réglementaire, par exemple) ou de forme (le format des procédures). Le consultant cherche donc à établir le profil de chaque certificateur et d'incorporer les critères du futur certificateur (souvent déjà déterminé par l'entreprise) dans son jugement sur les catégories et les formats « mi-locaux » qu'il élabore.

Il reconfigure continuellement le dispositif d'expertise et l'action collective

La conception d'un SME peut engager des outils et des épreuves spécifiques et hautement techniques que le grand ensemblier ne maîtrise pas complètement, parce que l'éventail en est trop vaste et que lui aussi, pour des raisons de rentabilité, doit se centrer sur son « core business ». Il va alors opérer un découpage du problème global pour isoler la question qu'il veut déléguer à un partenaire spécialisé.

La mise en oeuvre de la norme ISO 14001 appelle donc une division du travail, qui allie découpage et coordination de l'action entre des acteurs hétérogènes. Il lui est donc essentiel de développer une connaissance approfondie du champ de l'environnement : de ses acteurs, de ses outils, de ses règles, qui constituent autant de ressources pour lui. D'où l'importance pour les consultants de l'investissement dans la constitution d'un réseau de partenaires dont

¹¹ On se réfère ici aux travaux de Van De Graaf et Grinn (1999) sur la construction du sens d'un artefact par le acteurs dans un mécanisme de « réflexion dans l'action ».

on connaît bien les compétences et les besoins, soulignée par plusieurs auteurs (Milburn, P., 2002; Nicolas-Le Strat, P., 2003; Villette, M., 2003).

Mais l'ensemble de ce réseau n'est pas mobilisé à chaque fois : chaque situation exige une configuration unique d'éléments (épreuves, outils, compétences, spécialistes). Les modes de mise en relations sont à définir à chaque fois, ils ne sont pas donnés une fois pour toutes. A chaque intervention, le consultant reconfigure les activités, le collectif qui les réalise, les savoirs et l'arsenal d'outils qui y sont engagés. En ce sens, chaque intervention se déroule dans des circonstances exceptionnelles et est potentiellement une situation d'expertise.

Le consultant et le certificateur constituent les points de passages obligés de ce réseau. C'est le consultant qui organise le découpage et la coordination de l'action. Il décide qui enrôler et selon quelles modalités¹², il distribue les rôles, il formule les questions, il recueille, légitime ou disqualifie, et traduit les résultats pour qu'ils soient compréhensibles dans le monde de l'entreprise. Il est celui qui « tient toute la conception du SME dans sa main » et c'est à lui qu'en seront attribués l'échec ou le mérite. Le certificateur, quant à lui, organise l'épreuve finale et détient le pouvoir de sanction. Il peut valider ou invalider l'ensemble du processus et imposer des modifications.

L'intervention du consultant et celle du certificateur sont interdépendantes. Les descriptions de la situation qu'ils donnent à voir dans leurs récits montrent qu'ils se retrouvent de fait en position de s'évaluer l'un l'autre et de réguler mutuellement leurs activités. L'évaluation du SME lors de la certification se double implicitement et indirectement de l'évaluation de l'intervention qui a permis sa conception. Le consultant n'est pas non plus démuné de moyens de contrôle. Il assiste aux audits de certification, au cours desquels il peut exercer une certaine contre-expertise, bien que celle-ci ne soit pas considérée comme légitime. Il dispose de l'oreille des entreprises et peut les influencer dans le choix d'un certificateur.

Les positions de consultant et de certificateurs sont finalement les seules qui sont stables dans ces multiples configurations. Ceux sont eux qui produisent les énoncés qui feront autorité, qui auront effet de vérité, ce qui implique la nécessité d'une intercompréhension et d'une régulation croisée quant à leurs modes d'actions et la façon dont ils investissent de sens la norme ISO 14001 (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999).

Il fait circuler les informations, les outils et les discours

Comment cette intercompréhension se construit-elle ? Les consultants et les certificateurs investissent énormément dans ces activités d'échanges.

Ils participent à de nombreuses formations intra- et inter-entreprises et des conférences et colloques, qui sont les lieux privilégiés où se construisent des accords sur les règles, les catégories et les interprétations. Consultants, certificateurs et entreprises y sont tour à tour en position de public ou d'intervenant. En effet, le programme de ces manifestations mêle les témoignages d'entreprises, de consultants et de certificateurs. Les expériences de chacun, les outils et les interprétations proposés sont discutés et évalués collectivement. Ces discussions mêlent des éléments très contextualisés (par exemple, un bureau d'études expose un problème spécifique qu'il a du mal à résoudre seul et des propositions concrètes lui sont faites) et des tentatives de montée en généralité (par exemple, on cherche à aligner plusieurs cas et à les

¹² Donc il contribue à organiser le marché de services, donc les ressources.

comparer pour en tirer des règles communes). De plus, chaque occasion est bonne pour avoir des échanges informels¹³

Consultants et certificateurs établissent par ailleurs de nombreux contacts avec d'autres acteurs. Ils participent à des programmes de recherche financés par des autorités publiques. Ils publient des manuels pratiques, ou des articles dans des revues techniques ou scientifiques. Ils établissent des contacts avec des instituts de recherche et/ou d'enseignement supérieur, par exemple en accueillant un stagiaire ou participant à un jury de mémoire. Ils sont invités comme experts dans des administrations ou des fédérations d'entreprise, afin de présenter et faire reconnaître leur expertise.

Qu'est-ce qui est échangé lors de ces manifestations ? Des interprétations, des récits et des formats d'écriture¹⁴. Les interprétations sont des propositions sur des équivalences entre des catégorisations et des problèmes locaux et les spécifications de la norme. Les récits sont des exemples pratiques, issus des expériences des uns et des autres, choisis pour leur caractère « frappant ». Ils prennent valeur de stéréotype, et vont être repris, répétés ailleurs, réinterprétés à différentes reprises. Quant aux formats d'écriture, il s'agit ni plus ni moins d'exemples de documents qui doivent être produits et intégrés au SME : politique environnementale (texte exposant les objectifs environnementaux généraux de l'entreprise), instructions de travail et procédures, check lists diverses.

Ces éléments échangés connaissent alors un double destin. D'une part, ils semblent se mettre à circuler dans les différents réseaux, et semblent acquérir une vie propre. Ces documents que j'ai appelé « formats d'écriture » servent de base à des pratiques de recopiage d'entreprise en entreprise, de consultant en consultant, le mode de mise en forme des informations et les formulations qu'ils incorporent sont reproduits et finissent par se généraliser et devenir des évidences. Certains récits deviennent des discours récurrents dont on ne peut plus spécifier la provenance, les conditions d'existence. D'autre part, tous ces éléments sont immédiatement retraduits par les acteurs en stratégies et en moyens d'action dans leurs champs respectifs : ils permettent d'anticiper les problèmes et/ou les changements, l'action des autres acteurs, les changements possibles.

Il assure l'apprentissage collectif

Ce que consultants et certificateurs produisent et échangent ne se limitent pas à de l'information, c'est-à-dire à des données mises en formes. Ce sont des formes de savoir (Toupin, L., 1991). En effet, ce qui est échangé est réincorporé dans un schéma d'ensemble à partir duquel ils peuvent penser et agir dans un monde qu'ils expérimentent. Ce qui est échangé permet aux experts d'interpréter le sens et la portée d'un énoncé en fonction d'une situation spécifique et d'opérer un recadrage permanent des pratiques, des outils, des discours sur les faits, des programmes d'action de chacun, des significations et des repères.

« C'est essentiel de se tenir au courant des évolutions, sinon, on est vite dépassé (...) Il faut connaître les projets de lois en préparation, voir si de nouveaux outils sont développés, si certaines thématiques sont porteuses. L'énergie, par exemple, pour le moment, avec Kyoto,

¹³ Ainsi, de nombreux contacts informels existent entre consultants et certificateurs : pause-café d'une réunion, débats entre eux lors de l'audit de certification, etc.

¹⁴ Les consultants ont organisé différents modes de collecte et de stockage interne de ces exemples et outils : par exemple en imposant en interne une évaluation écrite de chaque intervention ou en élaborant et en alimentant un fichier « trucs et astuces ».

c'est à la mode. En plus, c'est bien d'avoir toujours de nouveaux exemples, ça permet de se renouveler. »

Consultants et certificateurs portent un double regard sur l'entreprise : celui du conseiller et celui de l'expérimentateur. Ce que font les entreprises constituent le terrain sur lequel ils élaborent leurs pratiques et leurs savoirs professionnels.

« 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, G. et Perkins, D. N., 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 », pour reprendre le terme de Dodier (1993), par essai-erreur. Sa pratique est donc une pratique réflexive (Schön, 1983 in 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, G. et Perkins, D. N., 1998).

Ce travail de capitalisation de l'expérience et de circulation des savoirs qu'on observe dans le monde de la certification environnementale des entreprises semble en contradiction avec l'analyse des pratiques des consultants réalisée par Michel Villette (2003). Je vois deux hypothèses explicatives de cette particularité. La première est que l'organisation à demi informelle d'échanges entre experts constituerait une réponse à la profonde indétermination du champ du management environnemental qui les mettait tous en situation difficile. La dimension technique de la consultance et de la certification, c'est-à-dire la « capacité à faire » des experts, était à construire : le partage de l'expérience et la circulation des savoirs produits dans le cours de l'action était d'une importance stratégique pour tout le collectif. La deuxième est que le fait que les consultants et les certificateurs, explicitement ou implicitement, sont en position de se contrôler l'un l'autre, ce qui les amène à délibérer les cas qu'ils ont à traiter. Ce processus de délibération collective favorise une attitude réflexive de chacun par rapport à leurs propres pratiques (Salomon, G. et Perkins, D. N., 1998).

Ce travail de capitalisation et circulation des savoirs engage donc conjointement les consultants et les certificateurs. Ensemble, ils ont établi et continuent à enrichir une collection¹⁵ commune de spécimens qui leur servent de références, et dont la comparaison permet de monter en généralité. De ce fait, la portée de leurs expériences individuelles en est élargie. D'autre part, par un jeu de comparaison de leurs pratiques respectives, de relevés et de mise en discussion des similarités et des différences, ils entre-définissent leurs métiers et leurs identités, leurs points de connexion et leurs frontières.

¹⁵ Comme les herbiers des naturalistes observés par Bruno Latour (1993).

« Et puis, il y a l'audit, surtout avec la nouvelle version. Il y aura un audit réglementaire, maintenant. Et puis, on va plus faire attention aux sous-traitants, aux achats (...) Les auditeurs, avant, ils étaient beaucoup plus paperasse. Maintenant, ils sont plus axés sur l'essentiel sur les performances environnementales... » (consultant)

« Moi, dernièrement, je me suis aperçu qu'un signe de vraie intégration de l'environnement dans la gestion de l'entreprise, c'est la présence d'indicateurs environnementaux dans le tableau de bord général. Pour moi, c'est vraiment une idée à retenir. Je vais essayer de pousser ça chez les entreprises, et chez les consultants, aussi. » (certificateur)

Cette collection d'exemples et d'interprétations qui fondent leurs pratiques, leurs outils, leurs savoirs et leurs identités, ils s'accordent à la considérer comme répertoire de « bonnes pratiques ». Ce répertoire a une double nature de forme de savoir et de convention, qui uniformise et aligne les outils, les pratiques, les règles d'action, les représentations, non seulement d'eux-mêmes, les experts en environnement, mais de tous les acteurs du management de l'environnement, ce qui comprend les entreprises, les administrations publiques, les fédérations, les instituts de formation, etc. Ce phénomène de généralisation et de légitimation de la « mise en forme de la réalité proposée » par les experts en environnement montre que le processus dont ils sont les chevilles ouvrières n'est pas du registre de la rhétorique¹⁶ mais du registre de l'instauration et de la constitution (Nicolas-Le Strat, P., 2003; Villette, M., 2003).

Il gère les tensions du dispositif

Articuler les différentes modalités d'action décrites ci-dessus ne se fait pas sans tensions. Je voudrais évoquer ici la tension entre position d'expert et de position de professionnel qui traverse l'exercice des métiers de consultant et de certificateur.

La position consistant à s'ajuster à la situation singulière de l'entreprise, qui relève de l'expertise (Trepas, J.-Y., 1996), est considérée comme l'idéal de ces métiers, mais les conditions ne sont pas toujours réunies pour permettre d'investir cette position :

« Le cas qui ne marche pas, ben c'est le truc qui reste dans une armoire et que personne n'utilise. Parce que ce n'est pas adapté, tout simplement. Et ça, ça dépend si le consultant se met à la disposition de l'entreprise ou s'il vient simplement avec ses canevas et les remplit. Il y en a qui appliquent le même canevas partout(...) Ils vendent une méthodologie au client sans vraiment l'adapter à la demande de l'entreprise. Ça arrive, ça! Ils ont un système plus ou moins prêt, et ils l'appliquent tel quel. Bien sûr, les consultants diront qu'ils adaptent leur truc, mais... Il y a un peu d'hypocrisie. C'est que pour adapter, ça demande un investissement tellement important... »

« Pour comprendre notre système, il aurait fallu qu'il (le certificateur) prenne le temps de rentrer dedans. De s'asseoir et de dire : « Laissez-moi 10 minutes pour examiner ça. » Et il aurait compris notre logique. Mais, ça, il ne prend pas le temps de le faire. Il faut qu'il comprenne tout de suite. Mais si je lui avais fait le truc qu'il voulait voir, ça n'aurait jamais été utilisé dans l'entreprise. Ça ne convenait pas. »

¹⁶ Bien que la rhétorique des experts est constitutive de leur pouvoir d'influence.

Plus l'expert cherche à s'ajuster à la situation singulière de l'entreprise, plus il doit y consacrer de ressources (du temps, des outils, des relations avec des partenaires à qui soustraire une part du travail) et plus l'intervention coûtera cher à l'entreprise. Mais d'autre part, moins son analyse est précise, moins son intervention est adaptée à la situation de l'entreprise, plus le consultant ou le certificateur court de risques d'erreurs de jugement (Power, M., 1997; Villette, M., 2003).

Dans le cas qui nous occupe, l'erreur peut relever d'une mauvaise définition du problème...

« Ca doit être vraiment adapté à l'usine et adapté aux aspects environnementaux de cette usine. Et s'il y a des détails qui sont pas tout à fait en ordre, la première fois qu'on met ça en place, ok du moment que les trucs qui ont des impacts importants doivent être quand même interceptés, quoi! »

... ou d'une mauvaise définition des prescriptions.

« Il faut tenir compte des réalités du terrain. Si le type a écrit les procédures ex cathedra dans son bureau sans tenir compte de la réalité sur le lieu de travail, ce ne sera pas vivant dans la tête des gens. Ou alors, on les rend tellement difficiles que c'est impossible à faire et à continuer. »

Dans les deux cas, le consultant ou le certificateur peut éviter de courir à l'échec en équipant son jugement de sécurités :

« Si on ne fait pas ça (prendre le temps nécessaire à la phase d'analyse), on va devoir mettre des sécurités, et donc gonfler la mission. »

c'est-à-dire en aggravant artificiellement la qualification des problèmes et accroissant la portée des solutions, ce qui est une pratique typique d'une position de professionnel.

La nature et la qualité de la relation établie avec le client sont essentielles pour ouvrir au consultant et au certificateur une possibilité de position d'expertise. Le cadrage de l'intervention ne sont pas du seul ressort de l'expert : selon Nicolas-Le Strat (2003), il est « délibéré » sur base de la technicité de la consultance (sa capacité à faire), du contrat d'intervention qui a été négocié (sa possibilité de faire) et de sa professionnalité (de son engagement à faire, de son parti pris méthodologie et théorique). Les récits des experts en environnement montrent que plus l'intervention est contrainte (par des restrictions de coûts, la réduction de temps de l'intervention, la spécification a priori d'objectifs et de moyens précis, la rétention d'informations de la part des entreprises, la volonté de maintenir un statu quo dans les systèmes de relation existants), moins le consultant et le certificateur s'ajustent à la singularité de la situation et plus ils auront tendance à « masquer les discordances, à recouvrir de mots et d'objets techniques une situation qui leur échappe » (Nicolas-Le Strat, P., 2003). Plus la marge de manoeuvre qu'aura su négocier l'expert est grande, plus grande sera sa possibilité non seulement de faire (Nicolas-Le Strat, P., 2003; Villette, M., 2003), mais aussi d'être.

Conclusions

L'analyse des conditions et des modalités d'intervention des consultants et des certificateurs nous a permis de qualifier la position d'expert dans un dispositif d'expertise comme opérateur de la mise en relation d'une action collective et d'un mode de production de savoirs. Ils

constituent un monde de la « *petite production intellectuelle* » d'autant plus intéressant qu'il ne jouit pas de la même légitimité que le monde de la production intellectuelle « académique », et que la frontière entre exercice d'une expertise et exercice d'une compétence professionnelle y est plus floue.

Que font les grands ensembliers ? Quelle est leur place dans le dispositif d'expertise qui équipe l'action collective ?

Les experts en environnement participent d'un processus de conception : le SME est en quelque sorte « l'oeuvre » collective. Ils sont convoqués à la table de décision par les entreprises pour pallier à l'indétermination de la situation et à leur faible capital savoir alors qu'il y a urgence à agir. Les grands ensembliers organisent les relations entre savoir et action, en divisant et coordonnant les tâches de conception qu'elles soient relatives aux épreuves et celles relatives à l'implémentation, la stabilisation dans des procédures, des objets, des règles...

Ne disposant pas au départ d'un corpus de connaissances institué, ils capitalisent leurs expériences et les réinvestissent en savoirs, - ils les reformulent dans des formes qui les décontextualisent partiellement et les rendent plus aptes à circuler – et en technologies – ils recadrent leurs pratiques et développent leurs outils en permanence sur base de ces expériences. Ils figurent ce que Salomon et Perkins (1998) désignent comme des agents sociaux facilitateurs d'un processus de construction participative des connaissances.

Ce qu'ils considèrent collectivement comme le répertoire des bonnes pratiques n'est pas seulement le produit de l'apprentissage collectif (Salomon, G. et Perkins, D. N., 1998), c'est aussi un répertoire normatif. Ces bonnes pratiques délivrent des modèles, des moyens et des repères d'action et constituent une référence implicite pour l'évaluation, et pour les entreprises et pour les experts en environnement. Elles forment une base commune sur laquelle peut s'appuyer cette double coordination – des entreprises avec les experts et des experts entre eux - car elles constituent un système de significations qui facilitent le passage à l'action (Gioia, D. A. et Chittipeddi, K., 1991).

Les outils, les documents, les énoncés, les récits et les délibérations des experts en environnement assurent les traductions nécessaires à la coordination de l'action. C'est la multiplicité des contacts avec l'ensemble des acteurs, appartenant à des champs d'action ou des mondes différents, que l'on peut de près ou de loin associer à la gestion de l'environnement dans l'entreprise qui leur permet de jouer ce rôle de médiateurs. Ils se déplacent dans plusieurs micro-mondes et la familiarité qu'ils acquièrent de ces mondes, de leur organisation, de leurs règles, de leurs principes, de leurs moyens d'action augmente leur compétence à les traduire d'un monde à l'autre et à réaliser une mise en cohérence précaire, toujours à renouveler.

Mais l'exercice de leur expertise est traversée de multiples tensions. Ils opèrent des connexions, mais aussi des partages et des divisions dans le même mouvement. Il leur faut mettre en équivalence et articuler des catégories, des énoncés et des savoirs d'ordres différents. Ils doivent assurer des transitions entre des échelles d'action différentes : l'exercice de leur métier articule la contrainte d'un ajustement local et la contrainte d'un ajustement à des règles générales. Ils doivent ajuster leur intervention à la fois à l'amont (les contraintes, objectifs, et spécificités de l'entreprise) et à l'aval (les critères et les attentes de l'auditeur). Transitions et mises en équivalence ne sont jamais parfaites, ce qui met le dispositif en

tension. De plus, ils cherchent à s'ajuster à la singularité de la situation mais ils restent en extériorité par rapport à cette situation et elle tend à leur échapper continuellement. La gestion de l'intervention telle qu'elle a été négociée peut les éloigner de cette recherche d'une « juste » intervention au profit d'une application mécanique de canevas et de techniques « prêt-à-porter ». La même configuration des éléments et des relations entre éléments est alors reproduite d'intervention en intervention plutôt que d'être redéfinie à chaque fois. La posture de ces grands ensembliers est constitutive d'une tension entre expertise et application d'une compétence professionnelle.

Ce qui caractérise cette position de grand ensemblier, c'est donc qu'il effectue une mise en relation pour l'action qui va au-delà de « *l'application quasi mécanique d'outils formalisés, de procédures, de matrices et de schémas* » bien que ceux-ci constituent effectivement l'instrumentation intellectuelle du consultant et de certificateur (Villette, M., 2003). Mais elle a à mon sens une portée différente pour 3 raisons.

En premier lieu, elle incorpore une composante délibérative qui en marque la spécificité et en souligne la difficulté (Nicolas-Le Strat, P., 2003). Cette composante délibérative est essentielle aux processus de conception d'un SME et d'apprentissage collectif tout à la fois. Elle nous semble donc au coeur des médiations entre savoir et action qui caractérisent ce dispositif.

De plus, cette délibération n'est pas locale et confinée dans les limites de l'activité primaire de ces experts (leurs interventions dans l'entreprise) comme le décrit Villette (2003). Dans notre cas, elle se déploie au contraire à travers une multiplicité d'activités secondaires consistant à organiser des modalités et des lieux de délibération à des échelles diverses (internationales, régionales, interprofessionnelles, etc).

Enfin, l'expert inscrit chaque intervention, et chaque élément qu'il y intègre dans un système plus large de relation, une configuration interactionnelle d'ensemble qui construit concrètement d'action collective (Nicolas-Le Strat, P., 2003). Mais cette configuration n'est pas donnée une fois pour toute, elle est à reconstruire au moins partiellement à chaque intervention. Ainsi, mise en relation et délibération ont une portée instauratrice dans la mesure où les différences de configuration modifient le cours de l'action et le produit de cette action (Nicolas-Le Strat, P., 2003). C'est donc en ce qu'ils configurent le dispositif d'expertise qu'ils ont une influence majeure sur la normalisation de la gestion environnementale des entreprises.

Je voudrais terminer par une réflexion sur la relation entre mon exposé et le titre de l'atelier dans lequel il a été inséré, à ma grande surprise d'ailleurs : l'expert, le professionnel et le profane. Aucun acteur ne me semble appartenir à une catégorie de façon univoque.

L'entreprise commanditaire ne peut pas être qualifiée de profane. Elle détient un savoir qui sera mobilisé par le consultant au cours de l'intervention : elle connaît sa vie, son histoire, sa culture, son passif environnemental. Ce savoir est distribué, en grande partie tacite et son cadrage ne correspond pas à celui de la norme, mais il est indispensable pour procéder à l'ajustement de la situation. La conception d'un SME relève non de l'exercice d'une expertise mais d'un emboîtement d'expertises où l'entreprise peut avoir sa part. Mais elle peut aussi complètement l'externaliser.

L'assignation des consultants et des certificateurs à l'une de ces catégories n'est guère plus définitive. Au début de l'histoire de la certification, tout le monde, d'une certaine manière, ne

se trouvait-il pas en position de profane dans la mesure où l'expertise et les savoirs relatifs à leurs anciens métiers n'avaient que peu de légitimité dans le champ de l'environnement ? Ensuite, l'interprétation des différences de conditions et de modalités d'intervention comme relevant de l'inscription de professionnels dans une tradition compréhensive ou une tradition de sciences explicatives (Dujarier, M.-A., 2002), ce qui conduit trop facilement à un partage en terme de « bons » ou « mauvais » modèles professionnels est tout à fait insatisfaisante. Selon mes observations, un même expert en environnement peut adopter l'un ou l'autre posture d'une intervention à l'autre, en fonction de la marge de manoeuvre qu'il a réussi à se ménager lors de la négociation de l'intervention, de sa stratégie de positionnement sur le marché de la consultance (suiveur ou innovateur), des ressources qu'il est à même d'engager (le type de compétences qu'il réunit, le nombre d'hommes-jours disponibles), de son statut (sa réputation, ses références). Pour autant, ils ne cadrent pas complètement avec le modèle théorique de l'expert : l'intervention étant leur activité primaire, et non une activité annexe, dans quelle mesure peut-on dire qu'il « exerce sa compétence professionnelle dans une situation exceptionnelle » (Trepos, J.-Y., 1996) ?

L'analyse ci-dessus pourrait constituer un point de départ pour approfondir la réflexion sur ce point. Elle permet de dégager ou de conforter quelques catégories générales à partir desquels la position d'expert et celle de professionnel pourraient être comparées de façon symétrique : le degré d'ajustement à la situation de l'intervention, de l'existence d'un travail sur le sens de l'action, de l'adoption d'une posture délibérative ou prescriptive, de l'extension du collectif engagé dans le processus de délibération, des modalités d'engagement des outils et des discours, la façon dont s'exerce la réflexivité.

Bibliographie

- Benezech, D. "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 27-44.
- Callens, I. *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises: des théories de la firme à la validation empirique.*, Thèse de Doctorat. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences économiques, Sociales et Politiques, 2000, 321 p.
- Dujarier, M.-A. "L'action des consultants dans le rachat d'une grande entreprise européenne", *Sociologies Pratiques* (6): 2002, p. 85-100.
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, 12 1991, p. 433-448.
- ISO 1996a. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.
- ISO 2004. Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation. Genève: ISO.
- Jeantet, A. "Les objets intermédiaires dans la conception. Elements pour une sociologie des processus de conception." *Sociologie du travail* (3/98): 1998, p. 291-316. CRISTo, Univ Pierre Mendès, Grenoble
- Milburn, P. "La compétence relationnelle: maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle." *Revue française de sociologie*, 43 (1): 2002, p. 47-72.
- Mormont, M. *Dispositifs d'expertise.* Cadre d'analyse des études de cas. Arlon: Rapport SSTC DIS/CS/AF, 2004, p.
- Moroncini, A. *Stratégie environnementale des entreprises. Contexte, typologie et mise en oeuvre.* Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 1998, 191 p.

- Nicolas-Le Strat, P. *La relation de consultance. Une sociologie des activités d'études et de conseil*. Paris: L'Harmattan, 2003, 251 p.
- Power, M. *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 183 p.
- Ravix, J. T. et Romani, P.-M. "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", *Revue d'économie industrielle* (75): 1996, p. 275-290.
- Reverdy, T. *L'invention du management environnemental, extension de la qualité industrielle et régulation négociée de l'environnement*. Thèse de Doctorat en Génie Industriel mention Economie et Sociologie. Grenoble: Université Pierre Mendès France/Institut National Polytechnique de Grenoble, CRISTO, 1998, p.
- Reverdy, T. "L'écriture des procédures" in sous la direction de Vinck, D. (ed.) *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, 1999, p.
- Salomon, G. et Perkins, D. N. "Individual and social aspects of learning", *Review of Research in Education*, 23 1998.
- Semal, N. *Normaliser la gestion environnementale des entreprises: faire circuler des énoncés et des objets? La norme ISO 14001: un objet médiateur*, Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de l'Environnement. Arlon: Université de Liège, Département en Sciences et Gestion de l'Environnement, 2004, 218 p.
- Toupin, L. "L'entreprise du savoir et les savoirs en entreprise: dérive ou ancrage?" *Sociologie et sociétés*, 23 (1): 1991, p. 109-129. E:\biblio\apprentissage organisationnel\savoirs_entreprise_toupin1991
- Trepos, J.-Y. *La sociologie de l'expertise*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996, 127 p. p.
- Van De Graaf, H. et Grin, J. "Policy instruments, pratique réfléchie et apprentissage. Implications pour la gouvernabilité à long terme et la démocratie." *Espaces et Sociétés* (97-98): 1999, p. 63-89.
- Villette, M. *Sociologie du conseil en management*. Paris: Editions La Découverte, 2003, 121 pp. p.