



Université de Liège- Faculté des Sciences
Fondation Universitaire Luxembourgeoise

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
Année académique 2003-2004

Nathalie Semal
Le 18 février 2004

Promoteur : Marianne von Frenckell
Groupe de Recherche en Education et Formation relative à l'Environnement

TABLE DES MATIERES

Table des matières	1
Introduction	5
Chapitre 1 D'une intervention en formation à la construction d'une question de recherche.....	8
I.1. La confrontation au terrain : l'intervention en formation	8
a) Le cadre de l'intervention : la mise en oeuvre de la norme ISO 14001.....	8
b) Constats empiriques : l'ambiguïté et l'hétérogénéité des pratiques et des discours	12
II La démarche du DEA : une réflexion exploratoire	15
II.1. Les différentes sources d'information mobilisées.....	15
• Les observations que j'ai effectuées au cours de mon travail de terrain :.....	15
• Un corpus hétérogène de textes relatifs à la norme ISO 14001	16
• Des références bibliographiques	17
II.2. Le foisonnement bibliographique.....	17
III En résumé	19
Chapitre 2 La norme ISO 14001 prolonge et renouvelle les pratiques de normalisation	20
I Les normes techniques : un corpus de règles explicites d'application volontaire	21
I.1. Qu'est-ce qu'une norme ?	21
• Nature conventionnelle	21
• Dimensions descriptive et prescriptive	22
• Stabilisation d'un modèle d'action.....	23
• Evaluation de l'action et légitimation de l'acteur	24
I.2. La règle comme ressource plutôt que comme impératif	24
II Les normes techniques comme modalités de coordination des acteurs	25
II.1. Les activités de normalisation sont constitutives de l'organisation industrielle ..	25
a) Le besoin de normalisation dans une économie qui se pense à l'échelle mondiale.	25
b) Standardisation ou normalisation ?	26
• Deux notions indissociables du marché	26
• Comment une norme peut-elle coordonner les acteurs et favoriser les échanges ?	27
• Norme et standard tout à la fois	29
c) Evolution du rôle et des formes de la production normative : un processus de généralisation	30
• Centralisation et internationalisation de la production de normes techniques.	30
• Des normes de produits aux normes d'organisation	33
1. Déplacement d'objet technique et de format des normes	33
2. Un recours accru à la formalisation.....	35
• Une multiplication des champs couverts par la normalisation.....	39
II.2. De la coordination industrielle et marchande à la régulation sociale.....	40
III La normalisation internationale comme modalité privilégiée de négociation des règles sociales.....	41
III.1. L'émergence d'un modèle professionnel	41
III.2. L'institutionnalisation de l'ISO.....	42
a) Sa composition et sa structure.....	42
• Une hiérarchie de membres.....	42
• Une hiérarchie de comités techniques	45
b) Un principe de travail : la recherche d'un consensus	45
c) Une logique de pérennisation.....	48

III.3.	Un consensus qui se construit à rebours.....	49
III.4.	La mutation du « rapport à la norme » : de la rationalité substantive à la rationalité procédurale.....	49
a)	Une rationalisation croissante, mais multi-centrée et multi-forme	49
•	Normalisation et rationalisation sociale	49
•	Quel rapport entre normalisation et norme sociale ?.....	50
•	La légitimité des normes techniques naît de leur rationalité procédurale	53
b)	Redéfinition du rôle de l'Etat et du droit	54
c)	Un élément clé : la certification	55
•	Les fondements pratiques de la certification : l'audit	56
•	Les fondements institutionnels de la certification : l'accréditation par un organisme para-étatique	56
•	La certification : un dispositif de contrôle et d'intéressement	57
•	Les limites de la procédure de certification	59
IV	Conclusions	62
Chapitre 3	Les entreprises virent au vert.....	67
I	L'émergence de l'environnement comme problème social et politique	68
I.1.	Les problèmes d'environnement interrogent le projet de société de la fin du XXième siècle	68
I.2.	L'inscription de l'environnement sur l'agenda politique	74
a)	Quelle politique publique en environnement ?	74
b)	Les orientations des politiques environnementales publiques en Europe.....	75
•	Construction d'un ensemble de référents communs	77
•	Redéfinition des intérêts à protéger.....	82
•	Instrumentalisation croissante	83
•	D'une approche économico-réglementaire à une approche participative	85
II	L'évolution des relations entreprises-environnement	86
II.1.	L'environnement : une nouvelle source de légitimité.....	87
a)	L'entreprise vue comme agent de progrès social	87
b)	L'entreprise vue « partie prenante essentielle du problème » de la gestion de l'environnement	87
c)	L'entreprise vue comme « partie prenante essentielle de la solution » aux problèmes de la gestion de l'environnement	89
II.2.	Une contribution croissante des entreprises à la production normative en matière de gestion de l'environnement	90
•	Les principaux codes de bonnes conduites	91
III	L'élaboration d'une norme technique en matière de SME	96
III.1.	Le début des années 90 : un contexte propice à l'élaboration d'une norme technique.....	96
a)	Un paradigme dominant : la régulation par les lois du marché.....	96
b)	Les codes privés : des tentatives pour combiner les affaires et l'environnement....	97
•	Quelle contribution est concrètement attendue « du commerce et de l'industrie »?.....	101
III.2.	L'élaboration d'une norme technique de SME : quels enjeux ?	103
a)	Les « atouts » d'une norme technique.....	104
b)	Que doit faire une entreprise pour être en conformité avec la norme 14001 ?.....	105
c)	Outil de développement durable ou d'entreprise durable ?.....	112
IV	Conclusions	115
Chapitre 4	Gérer l'environnement selon une « rationalité managériale » ?.....	118

I	Rationalité managériale et logique d'action « gestionnaire »	119
I.1.	Les normes de système de management et la recherche de la performance	120
a)	La performance : un concept hybride.....	120
b)	Un outil de pilotage « flou »	122
c)	Les normes de système de management : un référent pour la construction de la performance de l'entreprise.....	124
I.2.	Les normes de système de management prolongent et renouvellent les techniques et les compétences des gestionnaires	125
a)	Elles proposent un nouvel état de référence « <i>des savoirs qui disciplinent la gestion</i> »	125
b)	Les principes des normes de système de management	127
•	L'orientation client et les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	127
•	Le leadership : « la responsabilité du pilotage de l'entreprise revient à la direction ».....	129
•	L'implication du personnel	130
•	L'approche factuelle pour la prise de décision.....	134
•	L'approche processus.....	135
•	Le management par approche système.....	137
•	L'amélioration continue	138
c)	La mise en œuvre opérationnelle de ces principes : le modèle PDCA	139
•	Définir une politique d'entreprise	139
•	La mettre en œuvre.....	140
•	Evaluer et ajuster : la gestion est un processus cyclique.....	140
I.3.	Modernes et performantes, les normes de système de management ?	141
I.4.	Vision managériale de l'entreprise.....	144
II	Rationalité managériale et comportement « vert » des entreprises.....	152
II.1.	L'analyse du comportement vert comme réponse à des contraintes.....	152
a)	L'évolution des réponses techniques	153
b)	Les réponses stratégiques.....	155
II.2.	L'analyse des motivations de l'entreprise.....	158
III	Conclusions	164
	Discussion	167
	Conclusions	201
	Références biblio graphiques	205

INTRODUCTION

Depuis la fin des années 90, des organisations de plus en plus nombreuses, de secteurs et de types de plus en plus variés, décident de mettre en place un modèle de gestion des aspects de leurs activités susceptibles de générer des impacts sur l'environnement. Ce modèle, appelé « système de management environnemental » (SME), se veut être un outil à l'appui d'une dynamique de prise en compte de l'environnement dans les pratiques des entreprises. Le référentiel le plus utilisé actuellement et qui connaît le plus fort mouvement d'expansion depuis sa publication en 1996, est une norme technique internationale, la norme ISO 14001¹. Cette norme, élaborée et publiée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) propose aux entreprises une méthode de gestion leur permettant d'« *atteindre leurs objectifs environnementaux et économiques* » (ISO, 1996a) plus efficacement. Elle lie donc explicitement les enjeux environnementaux aux enjeux de développement économique.

Elle a pour caractéristiques principales :

- de détailler les préceptes et exigences reconnus comme fondamentaux pour un SME par un ensemble d'experts internationaux,
- et d'offrir la possibilité à ses usagers de donner une visibilité à l'existence de ce type de SME par une procédure de certification (c'est-à-dire un ensemble d'activités de vérification et d'attestation écrites standardisées) de l'organisation par un organisme tiers indépendant.

La certification de conformité des entreprises à la norme ISO 14001 recouvre des situations diverses. D'un point de vue géographique tout d'abord, puisque les SME se déclinent par sites de production, qui présentent des spécificités en fonction de leur taille, de leurs activités, des normes juridiques nationales ou internationales qui leur sont applicables. Du point de vue de la source de décision de mettre en œuvre cette norme, ensuite : cette démarche peut être imposée au site concerné par la maison-mère ou le groupe, ou au contraire relever de l'initiative de ce site. La mise en œuvre de la norme ISO 14001 peut correspondre à des stratégies très différentes d'une entreprise à l'autre. La certification s'avère, sur le terrain, multi-forme, et les entreprises certifiées conformes à la norme ISO 14001 sont difficilement comparables.

La norme ISO 14001 se veut néanmoins potentiellement applicable à tout organisme, quelles que soient ses spécificités. Norme d'organisation et norme générique, elle postule que l'environnement dans l'entreprise est une question d'optimisation de l'organisation technico-économique de l'entreprise, et donc de savoir-faire managérial. Elle vise « une action sur l'action ». Grâce à ces techniques éprouvées - puisque transposées des normes de l'assurance qualité -, l'entreprise parviendrait à gérer l'ensemble de l'interface environnement-activités de l'entreprise plutôt que de traiter les problèmes au niveau de chaque point de rejet indépendamment. C'est un idéal de système de gestion intégrée de l'environnement, qui aspire à englober dans un même processus les différents aspects du management et des opérations de l'entreprise (Boiral, O., 2001a; Moroncini, A., 1998; Petroni, A., 2001). La norme ISO 14001 permettrait d'instituer une forme d'auto-contrôle et d'auto-amélioration des entreprises qui bénéficierait à l'ensemble des parties intéressées.

¹ intitulée « Systèmes de management environnemental – Spécifications et lignes directrices pour son utilisation ».

Toutefois, le mouvement d'expansion de la norme ISO 14001 suscite de nombreuses questions. Ainsi, la mise en oeuvre de la norme ISO 14001 suppose une démarche volontaire de l'entreprise qui n'a rien d'évident dans la mesure où la certification et les mesures de prévention et réduction de l'environnement ont un coût non négligeable, et que la norme ISO 14001 est accusée d'une certaine lourdeur bureaucratique. Les effets qu'elle peut avoir sur la performance technique et économique de l'entreprise s'avèrent relever de potentialités qui peuvent ne jamais être actualisées. La norme ISO 14001 ne garantit en aucun cas que l'entreprise qui en fait usage respecte ou respectera les prescriptions réglementaires qui lui sont applicables, tout au plus impose-t-elle une déclaration d'intention et un engagement dans cette voie. Elle ne fixe aucune obligation minimale en terme de performance ou de progrès environnementaux, ni comme pré-requis, ni comme résultats. La garantie offerte par la certification ISO 14001 est celle de la conformité des moyens choisis et mis en œuvre, si elle offre un cadre d'action général, elle laisse aux entreprises le soin de définir des objectifs et des moyens d'action adéquats, et leur ouvre des degrés de liberté qui augmentent les incertitudes quant à ses effets autant qu'à la façon dont elle est mise en œuvre.

Pourtant, malgré ces doutes et ces ambiguïtés, la norme ISO 14001 emporte l'adhésion et le soutien explicite des entreprises et de leurs représentants, des consultants, des pouvoirs publics et de nombre d'organisations non-gouvernementales (ONG) de protection de l'environnement. D'autres modèles de SME, telle la nouvelle version du règlement EMAS, s'alignent progressivement sur elle. La certification de conformité à la norme ISO 14001 semble devenue pour beaucoup une obligation de fait (Boiral, O., 2001a), un point de passage obligé, et sa pertinence s'impose aux acteurs comme une évidence, alors même que « son action sur l'action » reste incertaine.

Au delà de ces considérations pratiques, la « réussite » de la norme ISO 14001 invite donc s'interroger sur sa nature, son rôle, sa fonction, ses effets, ses conditions de mise en œuvre, les processus dans lesquels elle est engagée. S'agit-il d'améliorer la « qualité » des processus de production, de mieux informer les consommateurs et/ou les citoyens, d'améliorer la coordination inter-firmes, de préserver ou de perfectionner le fonctionnement des marchés, de diminuer les risques financiers encourus en cas d'accident environnemental, de renforcer le contrôle sur les entreprises et des marchés, de diminuer les pollutions et les nuisances, d'obtenir le respect des législations environnementales (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996; Charre, B.-T., 2000; Haumont, F., 1999; Moroncini, A., 1998; Reverdy, T., 1998) ? La diversité de ces questions montre à mon sens que la norme ISO 14001 s'inscrit dans différents champs d'action et de connaissances : la normalisation, le fonctionnement des marchés, la gestion d'entreprise, bien sûr, mais aussi, dans la mesure où l'environnement est un bien collectif reconnu d'intérêt public, se pose la question de la relation entre normalisation et action publique. Cette inscription dans des champs d'action pluriels de la norme ISO 14001, dont les dispositifs, les acteurs et leurs enjeux, les manières de « poser le problème de l'environnement » ne sont pas identiques ni forcément conciliables, brouille les enjeux pratiques et scientifiques, comme l'avait déjà souligné Benghozi à propos des normes ISO d'assurance qualité (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996).

On peut pourtant poser l'hypothèse que la « réussite » de la norme ISO 14001 est liée à cette capacité d'être saisie et de « faire sens » pour des acteurs aussi différents que des normalisateurs, des entreprises, des consultants, des fonctionnaires d'administrations de l'environnement, des ONG. Quelles sont alors les caractéristiques de la norme ISO 14001 qui fondent cette capacité ? L'objectif de ce mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) est de répondre à cette question, en analysant les discussions, questions et débats, bref les

énonciations que les acteurs produisent et échangent sur la norme ISO 14001 et en rapportant cette analyse à l'expression « norme de système de management environnemental » pour expliciter son rôle dans les différents registres d'action dans lesquels elle est prise. Nous verrons ainsi qu'en tant que norme, la norme ISO 14001 relève d'une forme instituée de production de règles sociales qui a connu une expansion particulièrement importante ces 20 dernières années. En tant que norme de système de management, elle propose une théorie d'action et un cadre pour penser-agir propre au registre d'action gestionnaire, lequel est intriqué, mais ne se confond pas avec l'action qui se déploie au sein des entreprises, et entre elles. En tant que norme de système de management environnemental, elle devient dans les mains de l'autorité publique un instrument de délégation aux entreprises de la prise en charge et le contrôle des impacts potentiels ou effectifs de leurs activités sur l'environnement, et s'inscrit dans le cadre plus global de l'émergence de l'environnement comme objet de politique publique et d'enjeu social.

Le chapitre 1 explicite la démarche suivie tout au long de ce mémoire de DEA. Mon travail de mise en perspective historique de la norme ISO 14001 se base principalement sur la synthèse et l'analyse des apports de la littérature et à leur confrontation aux points de vue émis par des acteurs qui se lient à la norme ISO 14001 en tant que producteurs, usagers ou observateurs.

Le chapitre 2 vise à replacer la norme ISO 14001 dans le mouvement global de la production et la mise en œuvre de normes techniques. Je chercherai à comprendre ce qu'est une norme, ce qu'est un standard, par quels processus se réalise la standardisation des pratiques. Ce dernier point nous amènera à aborder deux modes de conceptualisation des normes techniques : l'un comme phénomène participant à une rationalisation croissante de la société, l'autre, non indépendant du premier, comme source alternative de droit. Ce chapitre souligne ainsi les relations entre normalisation et action publique, et montre que la norme ISO 14001 en est un jalon.

Le chapitre 3 sera consacré au « verdissement » des entreprises. Après un historique de la montée des préoccupations environnementales, nous analyserons l'évolution des approches politiques de l'environnement et de la place des entreprises dans ces approches. Nous nous attarderons sur les modèles expérimentaux de gestion environnementale qui ont constitué les précurseurs de la norme ISO 14001.

Le chapitre 4 sera consacré à une réflexion sur la rationalité managériale, qui constitue un des postulats de base des modèles de management environnemental. Nous montrerons que cette rationalité managériale s'appuie sur des modèles de construction de la performance, et que la norme ISO 14001 a largement incorporé des principes, des savoirs, des techniques, mais aussi une représentation particulière de l'entreprise, partagés par les acteurs du champ de la « gestion professionnelle ».

Dans la discussion finale, je chercherai à croiser les apports de ces 3 chapitres, d'une part en montrant le réseau de relations qui s'établit entre les parties intéressées à travers la norme ISO 14001, et je chercherai à montrer en quoi les lignes d'énonciation explicitent comment les acteurs investissent de sens la norme ISO 14001.

CHAPITRE 1 D'UNE INTERVENTION EN FORMATION A LA CONSTRUCTION D'UNE QUESTION DE RECHERCHE

I.1. La confrontation au terrain : l'intervention en formation

a) Le cadre de l'intervention : la mise en oeuvre de la norme ISO 14001

La mobilisation politique autour des problèmes environnementaux au cours de la fin du XXième siècle a été à l'origine de pressions juridiques, politiques et sociales sur les entreprises. « Comment rendre les modes de production industriels plus respectueux de l'environnement ? », telle est la question posée aux acteurs économiques. L'un des outils mobilisés par les entreprises en réponse à cette demande sociale consiste en un ensemble de modèles de système de management environnemental. Un SME est un outil qui aide l'entreprise à se construire une démarche systématique d'identification, contrôle, prévention et réduction des impacts environnementaux de ses activités, dans une perspective d'amélioration continue (ISO, 1996a). La norme internationale ISO 14001 est le modèle de SME le plus utilisé par les entreprises : il jouit d'une reconnaissance inégalée et suscite une adhésion qui ne se dément pas depuis sa publication en 1996.

La mise en oeuvre de cette norme est, de la part des entreprises, un démarche volontaire. Sa capacité à permettre une prise en compte opérationnelle de l'environnement dans les processus de production de biens et de services suscite de nombreuses interrogations. Et pourtant, en juin 2002, 40 972 entreprises sont certifiées dans le monde, principalement dans les pays développés et les économies émergentes (plus de 60% des certifications) (Université de Saint-Gallen, en ligne, le 10 janvier 2003). En Belgique, 255 sites sont certifiés conformes à ISO 14001 dont 75 en Wallonie (Fil de l'éco-gestion, en ligne, le 10 janvier 2003).

A titre de comparaison, voici le nombre d'entreprises enregistrées² EMAS (Eco-management and audit scheme) un autre référentiel de SME proposé en 1993 par l'Union Européenne sous forme juridique (règlement européen) : 3 891 dans l'ensemble du monde, dont 2 523 pour la seule Allemagne³. En Belgique, 6 sites seulement sont enregistrés EMAS. Toutefois, la grande majorité des sites enregistrés EMAS sont également certifiés conformes à la norme ISO 14001 (Université de Saint-Gallen, en ligne, le 10 janvier 2003 ; Fil de l'éco-gestion, en ligne, le 10 janvier 2003).

Devant le succès manifeste d'ISO 14001, la Commission Européenne a été amenée à s'aligner sur la norme ISO 14001 : en 2001, la version révisée du Règlement EMAS fait du modèle ISO 14001 le cœur du règlement, puisqu'elle reconnaît les spécifications de SME telles que décrites par la norme ISO 14001.

² L'enregistrement est l'équivalent de la certification pour l'EMAS. Ce référentiel de SME, qui ne sera pas abordé en profondeur dans ce travail, est un règlement du Conseil des Communautés Européennes qui permet la participation volontaire des organisations à un système de management environnemental et d'audit. Emis en 1993 EMAS I a été remplacé par EMAS II en 2001. Entre autres différences par rapport à ISO 14001, EMAS impose une exigence de conformité réglementaire « à l'entrée », une évaluation des « résultats environnementaux » des actions mises en oeuvre, et une obligation de reporting sur leur SME et leurs résultats (Nibelle, D., 2002).

³ Chiffres arrêtés au 31 décembre 2002, dernière mise à jour

La norme ISO 14001 constitue une transposition à la gestion de l'environnement du modèle de « management de la qualité » formalisé dans la série des normes ISO 9000. Leur contenu décrit un ensemble de techniques de gestion, en les appliquant respectivement aux problématiques environnementales et à l'assurance qualité. Ces deux normes portent sur le mode d'organisation et de gestion de l'entreprise. Dans la mesure où elles doivent être applicables à tous types et toutes tailles d'organismes, leurs spécifications sont d'ordre général et portent sur l'aspect méthodologique de la gestion plus qu'à ses résultats. Ces deux normes permettent aux entreprises d'entreprendre une démarche de certification du système de gestion mis en œuvre – ce que fait la grande majorité des entreprises bien que les normes leur laissent la possibilité de se déclarer elles-mêmes conformes à la norme concernée. La certification, quant à elle, est une procédure standardisée de vérification et d'attestation par un organisme tiers agréé, et indépendant, de la conformité du SME ou du « système de gestion de la qualité » aux exigences de la norme internationale correspondante pour une période de trois ans. Précisons que c'est l'entreprise (ou une partie de l'entreprise) qui est alors « certifiée conforme à la norme ISO 14001 » par cet organisme, et non les produits qu'elle fabrique ou les services qu'elle propose.

La norme ISO 14001 est organisée autour de 4 étapes clés qui forment un cycle d'un an (ISO, 1996a; Mertz, F., 2001; Petroni, A., 2001). Ces étapes sont schématisées selon la Roue de Deming (ISO, 1996a): « Plan, Do, Check, Act », commune aux normes ISO 9000 et ISO 14000⁴. Le modèle de la Roue de Deming présente donc une boucle de rétroaction sensée permettre l'amélioration continue au cours du temps du SME.

Ces 4 étapes structurent les exigences du système de management environnemental décrites au chapitre 3, et qui concernent la politique environnementale, la planification, la mise en œuvre et fonctionnement, le contrôle et l'action corrective, et la revue de direction. Une représentation de la Roue de Deming est présentée à la figure 1. L'analyse environnementale initiale est l'étape qui consiste à identifier les aspects environnementaux, c'est-à-dire les « *élément(s) des activités, produits ou services d'un organisme susceptible(s) d'interactions avec l'environnement* » (ISO, 1996a). Elle est indispensable lorsqu'une entreprise met en œuvre un SME pour la première fois, et ensuite, ses résultats doivent être régulièrement remis à jour, selon une procédure établie par l'entreprise. C'est pourquoi, elle est insérée dans la norme comme un sous-chapitre de l'étape de planification. Toutefois, la politique environnementale devant être « appropriée à la nature, à la dimension et aux impacts environnementaux de ses activités, produits ou services », et les entreprises cherchant à évaluer le coût et la difficulté de la démarche, leur pratique est de réaliser cette étape avant ou au début de la mise en œuvre de la norme. C'est pourquoi j'ai choisi de l'extraire de l'étape de planification, et d'en faire un groupe d'activités à part.

⁴ Bien que cette expression « norme ISO 14000 » ne soit pas exacte, elle est largement employée par les parties intéressées, et reconnue par l'ISO, qui y voit une référence à l'intégration des normes ISO 9001, 9002 et 14001 à une série de normes ayant respectivement pour objet la gestion de la qualité et la gestion environnementale (ISO, en ligne, le 10 janvier 2003).

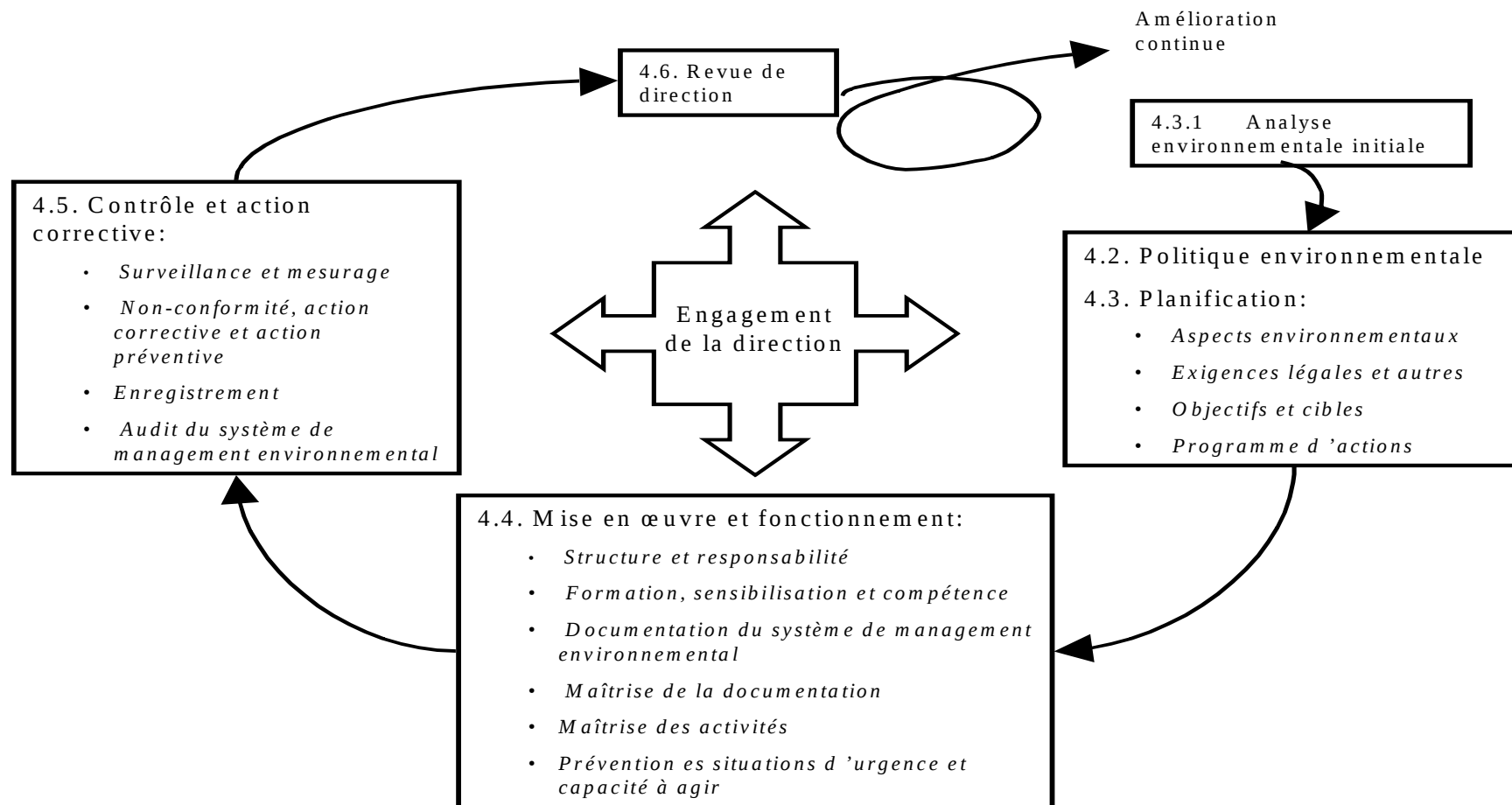


Figure 1 : Roue de Deming, d'après la norme ISO 14001 (ISO, 1996 a)

En résumé, la norme impose à la direction d'effectuer et documenter les étapes suivantes :

→ 1* planifier ses activités en fonction d'objectifs environnementaux qu'elle se sera choisis, ce qui implique de :

- 1a) énoncer et rendre accessible au public une politique environnementale, c'est-à-dire une déclaration d'intention portant sur des objectifs généraux, lesquels sont définis sur base de ses principaux aspects significatifs et maîtrisables (qu'elle aura préalablement identifiés), et d'exigences minimales spécifiées par la norme (l'entreprise doit s'engager à prévenir les pollutions et les nuisances, à se mettre en conformité réglementaire⁵ et à l'amélioration continue) ;
- 1b) planifier et formaliser l'ensemble des actions et des tâches nécessaires à la mise en œuvre de cette politique environnementale sur base d'objectifs et de cibles quantifiés, *en accord*⁶ avec les règles (juridiques ou codes privés) applicables à son domaine d'activités et son type d'entreprise;

→ 2* mettre en œuvre cette politique environnementale; ce qui signifie que l'entreprise doit respecter le programme établi et s'engager à y allouer les ressources (humaines, techniques, financières...) nécessaires, que ce soit pour son élaboration ou pour son maintien;

→ 3* surveiller et contrôler ses principales activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'environnement. Ceci implique de définir et appliquer au cours de ces activités des moyens de mesures et d'enregistrement des opérations et des outputs, des systèmes de détection des non-conformités, et au moins un audit annuel, de façon à vérifier la conformité du système aux exigences de la norme ISO 14001 et aux dispositions précisées dans la politique environnementale. Toutefois aucun niveau minimal de résultat environnemental n'est exigé.

→ 4* sur base du rapport d'audit, prendre des mesures correctives et de s'engager dans un processus d'amélioration continue de son SME. L'audit est à la base d'une « boucle d'auto-contrôle » qui invite les entreprises à réfléchir sur leurs objectifs et sur leurs pratiques. Ce qui implique d'améliorer la réalisation des objectifs actuels, et/ou de les redéfinir « à la hausse », et/ou de s'en fixer de nouveaux.

Les exigences de la norme sont donc finalement peu nombreuses, et comme le montrera l'analyse plus approfondie du contenu de la norme menée au chapitre 3, elles sont presque systématiquement nuancées par l'énoncé de modalités négatives, qui révèlent les points de controverse et ouvrent la marge de manœuvre des entreprises. Ainsi, par exemple, la politique environnementale doit être cohérente avec les aspects environnementaux significatifs et maîtrisables. Préciser « significatifs et maîtrisables », c'est introduire des modalités négatives, dont nous verrons la portée lors de l'analyse pré-citée.

⁵ Une politique environnementale, c'est selon ISO. « Une déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux » .(ISO, 1996a)

⁶ Le norme ISO 14001 n'exige pas que l'organisation respecte la législation qui lui est applicable. Elle exige seulement que l'organisation inventorie ces règlements (ainsi que les codes privés comme les codes de bonnes pratiques sectorielles) et qu'elle s'engage à faire le nécessaire pour les respecter... dans un délai qui n'est pas précisé. Elle devra donc au minimum définir des objectifs et procédures, et mettre en œuvre des actions susceptibles de réaliser cette « mise en conformité réglementaire » et de la maintenir par une procédure de « veille réglementaire » (ISO, 1996a)

De plus, les exigences de la norme portent non sur des résultats à atteindre mais sur les « bonnes pratiques » de management (par exemple : les techniques de planification stratégique) à mettre en œuvre en matière de gestion environnementale.

La norme ISO 14001 est floue, ambiguë, elle manque de précision et de clarté, sauf sur un point : elle invite à une formalisation accrue des activités de l'entreprise. Les entreprises sont tenues de rédiger et de rendre accessibles, toutes les procédures qui concourent à l'élaboration, la mise en œuvre, le maintien et la révision du SME, ainsi qu'à la maîtrise des opérations. Le niveau de détail de cette formalisation est souvent important : les modes opératoires sont souvent décrits dans le détail, l'enregistrement des activités systématique, une attention particulière est requise pour assurer la traçabilité des opérations et des procédures. La norme ISO 14001 est essentiellement « *un référentiel de procédures* » (Reverdy, T., 1998).

Toutefois, cette norme se veut opérationnelle, et à cette fin, les spécifications de la norme ISO 14001 imposent aux entreprises d'identifier et de combler les besoins en formation de tout le personnel dont le travail peut avoir un impact significatif sur l'environnement, ainsi que de sensibiliser l'ensemble du personnel d'une part à l'impact environnemental des activités de l'entreprise et d'autre part, à la démarche mise œuvre (ISO, 1996a).

C'est dans ce cadre que j'ai eu l'occasion de participer à des interventions de formation dans 4 entreprises de la Région Wallonne de 2000 à 2003. Trois de ces entreprises étaient des entreprises agroalimentaires, de tailles différentes : de 200 employés à plus de 500. La quatrième était une entreprise du secteur de l'aéronautique, de plus de 1000 personnes. Elles se situaient toutes en Région Wallonne, mais dans des régions aussi culturellement différentes que le Sud-Luxembourg, la région liégeoise ou la région germanophone. C'est à l'occasion de ces interventions qu'ont émergé un certain nombre de questions qui m'ont progressivement amenée à développer une problématique de recherche. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion de visiter plusieurs entreprises certifiées conformes à la norme ISO 14001 lors de mes activités d'encadrement des étudiants, et d'accompagner un auditeur agréé au cours d'un audit de certification.

Mon point d'entrée dans cette recherche fut donc celle d'un terrain de recherche et d'intervention à la fois, qu'il m'a fallu investir presque immédiatement étant donné le calendrier des intervention en formation. Nos stratégies de formation étant interactives, les séances de formation se sont constituées dans l'entreprise comme un lieu de paroles où s'échangeaient, se confrontaient et s'élaboraient des représentations communes ou divergentes entre les participants. (Les groupes étaient hétérogènes, réunissant au cours d'une même séance une quinzaine de personnes de tous départements et de tous niveaux hiérarchiques.) Les débats engagés, les arguments échangés, les justifications avancées par les participants m'ont amenée à poser 3 constats d'ordre empirique, qui sont venus « nourrir » mon questionnement tout au long du travail de recherche effectué pour l'obtention de Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) en Sciences de l'Environnement.

b) Constats empiriques : l'ambiguïté et l'hétérogénéité des pratiques et des discours

En premier lieu, au delà de leurs différences de secteur, de localisation, de culture, et de taille, ces quatre entreprises, avant toute mise en place de la norme ISO 14001, avaient déjà pris diverses mesures techniques, routinisé des pratiques et développé des compétences en environnement (Domasik-Bilocq, M.-C. *et al.*, 2001). Les entreprises qui mettent en place la

norme ISO 14001 ne partent donc pas d'un terrain « vierge », la norme ISO 14001 vient donc s'ajouter, de façon plus ou moins intégrée, à ces actions de gestion environnementale, mais aussi à d'autres projets, d'autres programmes, d'autres catégories de pensée qui animent l'entreprise. Les pratiques et représentations des entreprises en matière d'environnement sont caractérisées par leur hétérogénéité - hétérogénéité de fond et de forme - et sont multi-centrées. La mise en œuvre de la norme ISO 14001 ne fait qu'œuvre partielle de normalisation, que l'on se situe au niveau intra- ou inter-organisationnel.

La deuxième constatation empirique est celle d'une discordance entre ces pratiques que je souhaitais comprendre, et les discours des acteurs sur leurs pratiques et sur la norme elle-même. Cette constatation fut le point de départ de mon questionnement : si les acteurs n'arrivaient pas à ajuster les moyens ou les pratiques à la poursuite d'objectifs environnementaux, peut-être était-ce parce que l'environnement ne constituait justement pas une fin pour eux ?

Une troisième constatation est venue alimenter ma réflexion : la répétition de certains types de discours quels que fussent les conditions particulières et les effets de mise en œuvre de la norme ISO 14001. En d'autres mots, il semblait exister une « grille officielle » d'arguments discursifs « qualifiant » la norme ISO 14001 : pourquoi elle était nécessaire, quels sont ses principes, ses objectifs et ses valeurs, quels effets positifs elle peut produire, sur la performance et la rentabilité de l'entreprise notamment. Je me suis donc attachée à reconstituer cette grille. Certains thèmes sont particulièrement récurrents, comme l'efficacité « technique » de la norme et les bénéfices que l'entreprise en retire. A titre d'exemple, une des quatre entreprises étudiées nous a affirmé (comme les trois autres, d'ailleurs) escompter que la mise en oeuvre de la norme ISO 14001 lui permettrait de réaliser des économies liées aux « *mesures de consommation des ressources, eau et énergie* », tout en déclarant par ailleurs que « *la consommation d'eau pour la production (ndla : matière première et nettoyage) avait été optimisée depuis longtemps* », et qu'elle avait atteint « *un seuil en-dessous duquel il serait difficile de descendre* ». La mobilisation de cet argument, tout à fait déconnecté par rapport au contexte spécifique à l'entreprise, relève à mon sens d.

Ce type de discours pourrait être interprété comme relevant d'un discours de propagande. Mais il s'agissait d'échanges entre les participants, de situations non convenues, et les participants, au cours de leur réflexion, mélangeaient sans en avoir conscience des éléments opérationnels et programmatiques, parfois contradictoires, dans leur discours. Ceci m'amène à penser que les participants n'étaient pas ou peu cyniques : ces « blocs d'énoncés » s'imposent à eux comme des évidences.

J'en ai conclu que les discours des acteurs sur leurs pratiques ne relèvent pas exclusivement d'une forme d'énoncé que l'on pourrait qualifier d'opérationnel, c'est-à-dire décrivant les opérations réalisées, lesquelles sont relativement spécifiques à chaque entreprise. Non parce que les acteurs ne sont pas rationnels ou cherchent à frauder, mais simplement parce que toutes les pratiques se racontent, donnent un compte-rendu d'elles-mêmes qui relève plus de leurs aspirations que d'une description neutre (Power, M., 1997). Ces discours « conventionnels » mobilisent entre autres un ensemble d'énoncés généraux qui circulent entre les acteurs et qui portent sur leurs principes, leurs concepts, leurs objectifs et leur valeur, qu'il appelle « *énoncés programmatiques* ». Ils ont une double fonction de justification et de repère pour l'action car ils énoncent les conditions de pertinence de ces pratiques, telles que formulées par les acteurs (Power, M., 1997).

Les discours des acteurs rencontrés mobilisent à mon sens largement des énoncés programmatiques⁷, qui formulent en termes généraux et abstraits les principes, concepts, valeurs et objectifs de la norme ISO 14001. Ces énoncés programmatiques mobilisés par les acteurs ont la particularité de s'avérer extrêmement homogènes, d'un responsable environnement à un autre, d'une entreprise à l'autre, d'un responsable environnement à un scientifique ou à un représentant des pouvoirs publics. Ils n'empêchent pas les débats et les échanges de points de vue sur des questions restées ouvertes, comme l'influence des conditions de mise en œuvre de la norme sur son efficacité (les analyses « freins et moteurs »), mais ils constituent en quelque sorte le « cadre » dans lequel on admet la discussion et le questionnement. On peut d'ailleurs les retrouver, reproduits mais en même temps subtilement différents, dans certains documents émanant de l'ISO, de bureaux de consultance, des pouvoirs publics et d'ONG, et même dans des articles publiés dans des revues scientifiques.

Les énonciations que les acteurs produisent et échangent sur la norme ISO 14001, énoncés programmatiques ou questions ouvertes, doivent à mon sens « être pris au sérieux ». Ceci ne signifie pas qu'elles traduisent une forme de « vérité » : les pratiques effectives s'écartent sensiblement des pratiques annoncées. Ces énoncés sont à prendre au sérieux en ce qu'ils explicitent en quoi la norme ISO 14001 « fait sens » pour les acteurs, en quoi elle leur paraît disponible pour leur projet d'action particulier. C'est en ce sens que je les ai analysés tout au long de ce travail. Tout se passe comme si ces arguments devenaient en quelque sorte un attribut général de la norme ISO 14001, non dépendant de sa mise en œuvre spécifique. Les thèmes, les définitions ou les interprétations de la norme ISO 14001, de ce qu'elle aspire à faire ou croit faire réellement, font partie en quelque sorte d'une « culture ISO » que les acteurs se sont appropriée à des degrés divers et qu'ils contribuent à renforcer par leurs pratiques et leur discours. Ces énoncés, qu'ils fassent partie de discours spontanés ou réfléchis, ne sont plus discutables ni discutés, car leur fonction est justement de rendre « *invisible le travail qui les a produits en coulisses* ». Ils « *opèrent ainsi comme un masque qui rend moins lisibles les pratiques réelles* », et qui sont des pratiques de négociation, d'ajustement ou de contournement des producteurs et des utilisateurs de la norme ISO 14001.

En résumé, l'expérience de terrain que j'ai vécue m'a permis de constater que circulait entre les acteurs « concernés » un ensemble d'énoncés, portant sur la norme ISO 14001 mais ne pouvant être considérés comme une traduction de son contenu propre. Ce constat est à rapprocher de celui de Mispelblom Beyer, qui, à propos de la série des normes ISO 9000, signale la circulation parallèle d'une grille de lecture « officielle » et d'interprétations plus « expérimentales » (Mispelblom Beyer, F., 1999). Ils illustrent aussi le fait que tout comme les normes ISO 9000 (Benezech, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996), la norme ISO 14001 fait l'objet d'une (ou de plusieurs ?) convention entre les parties intéressées, et que c'est cette nature conventionnelle qui permet aux acteurs de donner sens aux comportements mutuels, qui permet de comprendre comment la norme ISO 14001 et tout le système de relations qui s'établit autour d'elle s'auto-valident, emportant la conviction de plus en plus d'acteurs. Mais en même temps, ces énoncés qui disent à la fois ce que sont et doivent être la norme ISO 14001, mais aussi le certificat, l'audit, le SME, les entreprises, etc, contribueraient à fonder une sorte de savoir commun, et donc, d'une certaine façon, formateraient peu à peu ses manières d'exister.

⁷ Selon la terminologie reprise de M. Power, cfr supra, chapitre 2.

Au cours de ce travail j'ai analysé les énonciations des acteurs qui se relient à la norme ISO 14001 par quelque forme d'action que ce soit : participation à son élaboration, mise en oeuvre, vérification ou prise de position. Mon hypothèse est que le « travail qui a produit en coulisses ces énoncés programmatiques » est inséparable du travail d'élaboration et de mise en oeuvre de la norme ISO 14001, que ces « étapes du cycle de vie » de la norme n'était pas clairement séparés et j'ai donc cherché à replacer la norme ISO 14001 dans l'évolution historique de la normalisation d'une part et de la constitution de l'environnement comme problème social et politique d'autre part. J'ai également montré en quoi elle relevait des savoirs et pratiques du management d'entreprise.

II La démarche du DEA : une réflexion exploratoire

La démarche que j'ai suivie est exploratoire dans la mesure où l'expérience de terrain n'a pas été réalisée dans une finalité de construction de connaissances scientifiques. Je n'ai donc appliqué aucune grille d'analyse a priori, j'ai au contraire suivi les pistes et chemins de traverse auxquels mon expérience de terrain m'invitait. La démarche de recherche bibliographique s'en est clairement ressentie. « Travailler sur » la norme ISO 14001 est loin de constituer une thématique de recherche, c'est finalement à la recherche des enjeux scientifiques possibles, et des cadres théoriques permettant de les traiter, que je me suis lancée. Le résultat fut un « balayage » bibliographique fort disparate, car relevant de plusieurs disciplines scientifiques (dont une synthèse est présentée à la section II.2. de ce chapitre) et constituant un corpus de textes hétérogène (les ressources d'information sont décrites à la section II.1 de ce chapitre).

Il m'a fallu trouver un moyen de « mettre de l'ordre » dans cette littérature. Si l'on pose que tous les problèmes de recherche sont peu ou prou construits sur base d'enjeux scientifiques, et d'enjeux pratiques, il me semblait possible d'utiliser ces éléments pour classer la bibliographie. Je me suis donc interrogée sur le type de connaissances produites, et sur l'enjeu politique et pratique auquel ces connaissances renvoyaient. Ces publications posaient également – parfois implicitement – des hypothèses explicatives sur la nature, le rôle, les effets, la pertinence, les conditions de mise en oeuvre de cette norme, mais avec un point d'entrée particulier. J'ai donc regroupé ces publications en 6 catégories, qui seront détaillée plus loin.

Il me faut encore ajouter que nombre de recherches portant sur la norme ISO 14001 ont été réalisées et publiées par des personnalités qui sont reconnues comme scientifiques mais qui font aussi partie du réseau de l'ISO, et qui à ce titre, travaillent à la promotion de la norme ISO 14001. Les énoncés qu'ils produisent ne sont donc pas dénués d'ambiguïté, à la fois énoncés scientifiques mais aussi expression d'un point de vue « politique » sur la norme ISO 14001. Ainsi, la « grille officielle » de lecture de la norme ISO 14001 circule aussi dans les milieux scientifiques et la prise en compte de cette caractéristique de la bibliographie s'est révélée parfois difficile.

II.1. Les différentes sources d'information mobilisées

Mon approche a consisté à croiser différentes sources d'information :

- ***Les observations que j'ai effectuées au cours de mon travail de terrain :***

En effet, ce travail a donné lieu à la tenue d'un carnet de bord, où furent transcrites les réunions de préparation des interventions de formation et les observations effectuées au cours

des séances de formation elles-mêmes, les observations réalisées au cours d'un audit de certification et les points de vue d'acteurs recueillis lors de réunions de travail menées dans le cadre institutionnel. Toutefois, ces observations n'ont pas fait l'objet d'une démarche systématique et rigoureuse de collecte de données, aussi ne les mobiliserai-je qu'avec prudence au cours de mon analyse. La poursuite de la recherche doctorale donnera lieu à une nouvelle phase de récolte de données par la réalisation d'entretiens semi-directifs.

- ***Un corpus hétérogène de textes relatifs à la norme ISO 14001***

La norme ISO 14001 a donné lieu à de nombreuses publications de nature et de statut différents. Je catégoriserais ces publications en 3 types principaux :

- Les minutes des conférences multi-acteurs : de nombreux forums relatifs à la norme ISO 14001 sont organisés sous la forme de conférences ou colloques que je qualifierais « d'ouverts » dans le sens où il ne s'agit pas d'une arène scientifique où la robustesse des connaissances produites par les pratiques scientifiques sont soumises à une épreuve de « *réfutation par les pairs* » (Stengers, I., 1997) mais bien d'une arène politique, où s'énoncent et se rencontrent les points de vue de différents acteurs⁸ : producteurs, usagers, acteurs supports, ou dénonciateurs de la norme ISO 14001 et où se déroulent en coulisse des négociations qui donnent lieu à des décisions quant à son opérationnalisation à différentes échelles. L'intérêt de ces fora est tout autant l'identification des acteurs et de leur place dans la configuration des relations entre eux, que les accords qui résultent de la confrontation des énoncés sur cette norme. Ces fora ne sont pas seulement un lieu de promotion de la norme, ils sont aussi un des lieux de production de la norme.
- Les textes des normes ISO 14001, ISO 14010 et ISO 14004 (ISO, 1996a; ISO, 1996b; ISO, 1996c) ont eux-mêmes été utilisés. Certains textes relatifs à des modèles « précurseurs » de la norme ISO 14001 ont été mobilisés.
- Des publications de documents de promotion, d'information, de guide méthodologiques, et de « lettres d'opinion », qui énoncent les accords qui la fondent, les résultats attendus, de façon subtilement différente selon les acteurs, des enjeux sous-jacents, ses difficultés ou faiblesses. Les auteurs de certaines de ces publications avaient par ailleurs une position ambiguë dans la mesure où ils étaient des personnalités scientifiques reconnues mais où ils faisaient partie d'associations ou d'institutions ayant collaborant aux travaux de l'ISO.
- Des sites Internet de promotion, d'information sur la norme ISO 14001, ainsi que les sites officiels d'organismes impliqués directement dans les processus de normalisation, dont le site officiel de l'ISO.
- Des études de cas ou des études statistiques sur la mise en oeuvre de la norme ISO 14001 et sur ses effets.
- Des documents portant de façon plus générale sur les politiques environnementales, comme l'Agenda 21 ou des programmes d'action de l'Union Européenne (ONU, 1992; ONU, 2002; UE, 1992; UE, 2001)

J'ai tenté dans la mesure du possible de traiter ces différents types de textes de façon symétrique, c'est-à-dire que les éléments de la « grille de lecture officielle » de la norme ISO 14001 mobilisés par des personnalités s'inscrivant à la fois dans les réseaux scientifiques et dans ceux de l'ISO ont été considérées comme des énoncés programmatiques émis par des leaders d'opinion, au même titre que les discours des autres acteurs.

⁸ y compris du monde scientifique.

- **Des références bibliographiques**

La revue bibliographique porte sur des articles porteurs d'enjeux scientifiques dont les liens avec la norme ISO 14001 peuvent être distants. Un nombre important de ces articles portaient sur les normes d'assurance-qualité ISO 9000, la « grande sœur » de la norme ISO 14001. Je me suis efforcée d'opérer un tri dans le foisonnement d'approches théoriques et méthodologiques proposés par la littérature scientifique, ainsi que de montrer en quoi les cadres théoriques mobilisés et les résultats de ces recherches éclairaient mes observations empiriques.

II.2. Le foisonnement bibliographique

La littérature se rapportant au management environnemental et à la norme ISO 14001 traverse différentes disciplines dont les enjeux scientifiques sont différents. Je les ai regroupés en 6 catégories principales.

Le premier type d'études concerne la mise en œuvre opérationnelle de la norme, ses enjeux de praticabilité et de faisabilité techniques dans les entreprises. Ces auteurs décrivent les principes du management environnemental (Moroncini, A., 1998), identifient au sein de la vie et des structures de l'entreprise les moteurs et les freins à la mise en œuvre de la norme, tentant d'évaluer les écarts entre le modèle et la réalité (Hillary, R., 2000). Certains proposent en outre des solutions ou des améliorations pour remédier à ces « dysfonctionnements » (Petroni, A., 2001). Ces travaux postulent que la pertinence de la norme ISO 14001 se fonde sur son efficacité intrinsèque et son application littérale, et les écarts sont donc vus comme des dysfonctionnements qu'il faut corriger.

Toutefois, les résultats de ces travaux prennent un autre éclairage lorsqu'ils sont confrontés aux recherches menées en sociologie des organisations et sociologie du travail, qui nous renvoient à une deuxième catégorie. Les dysfonctionnements dans la mise en œuvre opérationnelle, ces « événements non souhaités et non prévus » selon l'expression de Mintzberg (Mintzberg, H., 1994), peuvent alors se comprendre soit comme directement liés aux limites des théories et des techniques formalisées par les sciences de gestion (Aubert, N. et al., 1996; Séguin, F., 1991) soit comme relevant du fonctionnement normal des organisations (Bernoux, P., 1985; Crozier, M. et Friedberg, E., 1977; de Terssac, G. et Maggi, B., 1996; Lafaye, C., 1996; Villette, M., 1988; Villette, M., 1996).

Le troisième type de travaux consacrés à la norme ISO 14001 est l'analyse coûts-bénéfices de la mise en place d'un SME (Conreur, S., 2000; De Backer, P. c., 1999a; Hamschmidt, J., 2000), et l'analyse des coûts de transaction (Savall, H. et Zardet, V., 1996). L'enjeu sous-jacent étant la rentabilité des investissements consentis par les entreprises. Ces recherches font l'hypothèse que le rapport coût-bénéfice est un critère de décision majeur des entreprises à mettre en place un SME. Or, la réponse apportée par ces travaux à cette préoccupation pressentie comme essentielle des entreprises « Est-ce que j'ai un intérêt économique à m'y mettre ? » est ambiguë : elle dépend de ce qui est comptabilisé ou pas dans l'analyse, du temps de retour de l'investissement considéré, et se heurte à l'intangibilité de certains coûts ou bénéfices. Bref, ces travaux ne parviennent pas à lever l'incertitude quant à la rentabilité de la démarche. Et ceci n'empêche pourtant pas les entreprises de se lancer massivement dans la démarche, ce qui pose question quant à la pertinence de l'hypothèse du rapport coût-bénéfice comme critère de décision ultime. Ces travaux, dans la mesure où ils soulignent le type d'investissements réalisés, apportent toutefois des indications intéressantes quant à certaines tendances dans le comportement des entreprises : par exemple, ces analyses montrent que 85

% des entreprises qui mettent en œuvre la norme ISO 14001 font appel à une forme de consultance, et qu'une part importante des coûts encourus sont relatifs à des investissements techniques (De Backer, P. c., 1999a; Hamschmidt, J., 2000).

Le quatrième courant de recherche vise à modéliser les relations entreprise-environnement en analysant l'évolution et/ou en établissant la fréquence statistique de ses pratiques, de ses représentations, et de ses motivations (Callens, I., 2000; Hamschmidt, J., 2000; Moroncini, A., 1998). L'hypothèse sous-jacente est que l'élaboration aussi bien que la mise en œuvre de la norme ISO 14001 a été et est encore déterminée par l'évolution des contraintes de leur environnement socio-économique. Cette hypothèse les rapproche d'ailleurs du cadre théorique du management stratégique, dont j'ai mobilisé un certain nombre de concepts généraux, comme la stratégie d'entreprise (de Woot, P., 1986) ou la planification stratégique (Mintzberg, H., 1994), dans la mesure où ils sont largement mobilisés dans le modèle de Deming. Ces recherches visent à identifier les conditions de performance des entreprises (Séguin, F., 1991), et à vérifier que la norme ISO 14001 en est une. Elle tente d'opérer ainsi une double mise en perspective des relations entreprises-environnement, l'une consistant en une mise en contexte historique, l'autre cherchant à fonder le caractère prédictif de leurs modèles. Une bonne part de ces recherches, publiées dans des revues scientifiques, a été réalisée par des consultants qui cherchent à valider leurs modèles d'intervention tout autant capitaliser leur expérience. Ces articles sont donc porteurs d'enjeux pratiques forts et une lecture attentive permet d'identifier dans cette littérature des énoncés programmatiques qui font partie de la « grille de lecture officielle » de la norme ISO 14001. J'ai largement tiré parti de ces travaux, mais en tentant une relecture « non déterministe » de leurs apports. Toute la difficulté de l'analyse de cette littérature est dans la prise de recul, tant certains travaux que j'ai consultés laissent peu de place aux énoncés scientifiques, et mêlent différents registres d'énonciations sans analyse critique.

Un cinquième courant de recherches que je qualifierais de « socio-politiques » est centré sur les relations entre la norme ISO 14001 et l'ordre public. Ces travaux cherchent à évaluer les effets de la norme ISO 14001 en tant que contribution aux objectifs de politique environnementale. Cette question est souvent posée par comparaison avec des instruments juridiques (législation), économiques (incitants financiers) ou volontaires (EMAS) d'origine publique (George, S., 2000; Haumont, F., 1999; Mirguet, O., 2002; Reverdy, T., 2002). L'enjeu est de comprendre sa place dans ce que Reverdy appelle les mécanismes de « *régulation environnementale de la société* » (Reverdy, T., 1998). Par ailleurs, certains travaux plus généraux posent la question de la multiplication des sources et des formes des règles dans notre société, de l'évolution de notre rapport aux normes et règles, du rôle respectif de l'Etat et des acteurs concernés dans la régulation sociale (Belley, J.-G., 1997; Berten, A., 1999; De Munck, J., 1997; Delmas-Marty, M., 2002; Lascoumes, P. et Valluy, J., 1996).

Un sixième champ de recherche, se référant à différents courants théoriques - économie des conventions, économies de la grandeur, sociologie - cherche à comprendre comment les normes ISO 14001 et 9000 produisent des effets sur les formes d'action collective (Benezech, D., 1996; Cochoy, F. *et al.*, 1998; Mispelblom Beyer, F., 1999; Ségrestin, D., 1996). Ces travaux rendent compte du rôle et les modalités concrètes des normes techniques dans la coordination des acteurs économiques entre eux et avec d'autres acteurs institutionnels, s'appuyant sur des travaux plus théoriques (Eymard-Duvernay, F., 1989; Favereau, O., 1989; Thévenot, L., 1995; Thévenot, L., 2000), et dans différents registres sociaux.

Ces deux derniers champs de recherche ont été largement exploités dans mon analyse bibliographique.

Dans la partie consacrée au verdissement des entreprises, je me suis appuyée sur des analyses socio-politiques du mouvement écologiste (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995). Quant aux analyses des effets « environnementaux de la norme ISO 14001 », on peut se demander qui elles intéressent. A ma connaissance, seule l'étude de Franca Morroni est à compter à ce jour dans cette catégorie (Morroni, F., 2000).

III *En résumé*

Ma démarche, au cours de ce travail de DEA, a été de mobiliser en parallèle les énoncés opérationnels, et surtout programmatiques des acteurs, en provenance de diverses sources, et les apports de différents cadres théoriques rencontrés dans l'éventail des publications portant sur la norme ISO 14001 ou la très voisine norme ISO 9000. Cette tentative de mise en ordre des différents courants rencontrés dans la littérature montre d'ailleurs la difficulté de réaliser un état de la question de la norme ISO 14001.

En effet, ces quelques paragraphes sur le foisonnement bibliographique situent d'emblée la norme ISO 14001 à l'interface de différents champs de connaissances et d'actions tout à la fois : politique de l'environnement, relations de l'entreprise et de son environnement, analyse économique, gouvernance d'entreprise, sociologie du travail. Le caractère commun des quatre premières catégories de travaux est, me semble-t-il, qu'ils prennent la norme ISO 14001 comme un donné, un objet naturalisé.

Je propose, au contraire, de la prendre comme un artefact, un construit qui intègre un ensemble de couples moyens-fins disparates, et dont la publication ne relève aucunement de l'évidence d'un processus rationnel et neutre, mais est bien située historiquement et socialement.

CHAPITRE 2 LA NORME ISO 14001 PROLONGE ET RENOUVELLE LES PRATIQUES DE NORMALISATION

Près de 600,000 entreprises sont certifiées conformes aux normes ISO 9001 et 9002, et près de 50,000 sont certifiées conformes à la norme ISO 14001 de par le monde, une « croissance » annuelle des certifications de 50,000 à 100,000 entre 1997 et 2002 (+10 % en 2002) pour ISO 9000 et de l'ordre de 10,000 entre 2000 et 2002 (+34% en 2002) pour ISO 14001 (ISO, 2003). Un corpus de 13 736 normes techniques, soit plus de 400,000 pages de documents relatifs aux secteurs les plus divers : technologies d'engineering, équipements électriques, transports et distributions de biens, ou encore environnement et santé. Près de 900 normes représentant près de 50 000 pages produites en 2002, soit environ dix fois plus que dans les années 50. Sans compter les normes nationales spécifiques et les documents normatifs produits en dehors des instances de normalisation officielles. En janvier 2004, 148 pays sont diversement représentés dans les structures de l'ISO. Ces chiffres⁹ (ISO, en ligne, le 29 janvier 2004) posent d'eux-mêmes l'ampleur prise par la production et la mise en œuvre de normes explicites, formelles et publiques, énonçant un ensemble de spécifications techniques permettant de résoudre des problèmes, conflits et/ou controverses récurrents, dans la société.

La normalisation internationale est nécessaire, clame l'ISO, car les normes aident à rationaliser le processus des échanges commerciaux et évitent la création d'obstacles techniques au commerce. En effet, elles proposent aux entreprises des solutions globales, à l'échelle de l'industrie. Toujours selon l'ISO, les normes correspondent à un besoin exprimé par le marché, et dès lors, elles se doivent d'être des instruments volontaires (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Nous verrons dans ce chapitre que la normalisation participe de la dynamique même de l'organisation industrielle dans la mesure où elle permet la coordination industrielle et marchande (Benezech, D., 1996). Mais aussi, que si ce phénomène fait aujourd'hui l'objet de tant de débats et de questionnements par différents acteurs directement ou indirectement concernés et par les scientifiques, c'est que les enjeux dépassent le cadre de la rationalisation industrielle et marchande (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996). La normalisation s'inscrit dans une évolution du processus d'édiction des règles vers une « formalisation de l'autonomie » (Mertz, F., 2001), qui résulte d'un processus de négociation serrée entre acteurs intéressés, qui ne relèvent pas tous forcément du « monde du commerce et de l'industrie ».

Ainsi, ce n'est pas un hasard si les normes ISO revendiquent leur légitimité sur base de trois arguments principaux, tenus pour vrais par de nombreux acteurs (Gomez, P.-Y., 1996), mais délivrent des principes, des valeurs, des objectifs qui ont guidé leur élaboration, mais demandent à être actualisés, bref, ce que Power appelle des énoncés programmatiques (Power, M., 1997) :

1. les normes sont sensées répondre à un besoin des marchés (« *market-driven* ») ;
2. leur contenu est supposé refléter l'état des connaissances théoriques et techniques sur l'objet qu'elles décrivent, d'où une garantie d'efficacité ;
3. elles se veulent représentatives d'un large « *consensus* » (pour reprendre le terme de l'ISO), dans la mesure où les modalités de son élaboration auraient permis l'intégration des différents

⁹ Chiffres arrêtés au 31 décembre 2002, dernière mise à jour

points de vue des acteurs sociaux concernés ou « parties intéressées » : « *fabricants, vendeurs et utilisateurs, groupes de consommateurs, laboratoires d'essais, gouvernements, professionnels de l'ingénierie et organismes de recherche* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

La normalisation étend désormais ses ramifications dans différents registres sociaux. La diversité des formes de la normalisation, la variété de ses effets, attendus et inattendus, la démultiplication des champs d'activités qu'elle couvre, la redéfinition des relations entre acteurs émergeant de ces différents champs et de leurs rôles respectifs, reviennent sans cesse interroger les modèles d'analyse et les modèles d'action de la normalisation (Benghozi, P.-J., 1998).

La normalisation est donc un phénomène hétérogène, et cette hétérogénéité est en partie liée à son histoire. Les producteurs et les usagers des normes, leur mode d'élaboration, leurs contenus et leurs rôles évoluent au gré des accords nécessaires, qui se dessinent et se forment entre les acteurs - notamment industriels - sur des exigences et/ou caractéristiques techniques dont il est de l'intérêt de chacun qu'elles soient respectées collectivement¹⁰ (Benghozi, P.-J., 1998). Pour comprendre en quoi les normes permettent à ces accords de se réaliser dans des dispositifs concrets, je me pencherai en guise d'introduction sur les fonctions que de nombreux auteurs attribuent aux normes techniques.

I Les normes techniques : un corpus de règles explicites d'application volontaire

I.1. Qu'est-ce qu'une norme ?

Selon les termes mêmes de l'ISO, les normes ISO sont des “*accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi*” (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Une norme technique est donc un document accessible à tous, répondant à un objectif défini en terme d'intérêt général, établi sur base d'un consensus organisé, publié par des organismes spécialisés dont la compétence est reconnue, au niveau national, régional et/ou international (Benezech, D., 1996).

- ***Nature conventionnelle***

La production d'une norme technique respecte une procédure organisant l'élaboration collective d'un texte destiné à servir de référentiel à un ensemble d'acteurs liés de près ou de loin à sa diffusion et à son utilisation par un groupe d'utilisateurs. Elle est dès lors assimilable à une convention dans la mesure où son énoncé 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* » (Germon et Marano, in Benezech, D., 1996) et supposé conforme à l'intérêt général d'une communauté de référence (Benezech, D., 1996). Comme toute convention résultant d'une négociation, elle clôt la controverse entre les acteurs rattachés à cette

¹⁰ Voyez par exemple la production importante de normes en matière de caractéristiques techniques de compatibilité des produits informatiques, qui précède parfois les travaux de l'ISO.

communauté, controverse ouverte ou latente qui a fait « naître un besoin de norme », comme je le montrerai au cours de ce travail.

Dès lors qu'une norme est un construit, se pose la question de son mode de construction ou de production. Quelles en sont les modalités et les procédures ? Quelle est cette « communauté de référence », ce collectif au sein duquel elle fait l'objet d'une convention ? Correspond-elle à ce que l'ISO dénomme « parties intéressées » ?

Ensuite, affirmer la nature conventionnelle d'une norme, c'est la poser comme « *une structure de coordination de comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes (qui) délivre un énoncé, information sur les comportements mimétiques des adopteurs, et se réalise dans un dispositif matériel* » (Gomez, P.-Y., in Benezech, D., 1996), l'ensemble structure, énoncé et dispositif s'imposant comme « une évidence » (Gomez, P.-Y., 1996). La convention est une référence pour le développement d'arguments discursifs qui permettent aux membres du collectif, et notamment aux usagers de la norme, de rationaliser et de justifier leurs comportements : tout un système de justification se construit autour d'elle (Benezech, D., 1996; Bonnet, E., 1996; Gomez, P.-Y., 1996). Mais aussi, elle implique une contrepartie matérielle, la mobilisation de techniques et d'équipements qui vient concrétiser la solution qu'elle propose. S'intéresser à une norme implique de s'intéresser aussi au(x) dispositif(s), c'est-à-dire à tout agencement stabilisé d'objets, de règles et d'actions humaines qui concrétisent les intentions qu'elle porte au travers de la mise en place d'environnements aménagés (Berten, A., 1999; Peeters, H. et Charlier, P., 1999).

Enfin, se pose la question de la forme de solution que représente une norme technique : sa nature, ses fonctions, ce qui y a été « in-script ». Selon la définition proposée par l'ISO, une norme technique édicte un certain nombre de règles. Et de fait, étymologiquement, le vocable « norme » signifie « équerre, règle » : de façon générale, ce vocable désigne donc à la fois ce qui est souhaitable et statistiquement majoritaire (Callon, M., 1999), ou autrement dit « ce qui est considéré comme la règle » (Boy, L., 1998). Se pose alors la question de ce qu'est une règle et par qui elle est considérée comme telle.

• ***Dimensions descriptive et prescriptive***

Une règle délivre un énoncé sur "ce qui est" : elle a une dimension descriptive qui lui confère une fonction cognitive. De fait, les normes ISO répertorient une sélection d'informations sous forme codifiée, qui sont catégorisées et articulées entre elles, et renvoyant à la fois à des concepts abstraits et des savoirs pratiques. Ces informations sur les caractéristiques attendues de l'objet technique de la norme (ici, un SME) sont désignées par le terme de « spécifications techniques ». L'énoncé normatif ne s'impose donc pas *ex nihilo*, il résulterait d'un processus de capitalisation de connaissances : elle est un « *dispositif cognitif collectif* » (Benezech, D., 1996; Favereau, O., 1989) ; les informations que la norme comprend - comme celles qu'elle ne comprend pas - sont issues d'une mise en commun et en forme d'expériences pratiques et de savoirs d'un ensemble d'experts et de leur « transcodage »¹¹ dans le registre spécifique de la norme (généralisant et technique). La norme est en ce sens un instrument d'informations, une économie de savoir, et elle est constitutive d'un cadre pour penser et agir (Aubert, N. et

¹¹ Selon P. Lascousmes, le transcodage renvoie à « *l'ensemble des activités de regroupement et de traduction d'informations et de pratiques dans un code différent* ». La finalité du transcodage serait de créer « *un cadre cognitif de construction des problèmes* », qui profile et légitime des projets d'action, soutient leur mise à l'agenda « *en offrant une matrice de qualification et un réceptacle d'action déjà structuré* » et cherche à le promouvoir et à le stabiliser (Lascousmes, P., 1994).

al., 1996). Se pose alors la question de savoir comment et par qui les savoirs à capitaliser ont été désignés.

Dans un second sens, une norme est aussi prescriptive : elle dit aussi "ce qui doit être". L'énoncé de la norme concerne des éléments hétérogènes que l'on peut désigner sous le terme générique de « comportement » (Boy, L., 1998). Il peut ainsi être caractérisé comme « *une prescription à laquelle il est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis ou prohibé, ou préféré dans des contextes déterminés* » (Favereau, O., 1989). Elles fondent donc la légitimité des comportements jugés par convention souhaitables par un ensemble d'acteurs qui inclut ceux qui sont sensés adopter ces comportements.

Nombreuses sont ces normes de « devoir-être » : règles morales, religieuses, modèles techniques, canons culturels, textes juridiques, codes de conduite, etc (Boy, L., 1998). Qu'il s'agisse d'exigences impératives - qui ne souffrent pas de dérogation -, ou supplétives - qui s'appliquent selon des modalités prévues par l'entreprise - (Sussland, W. A., 1996), les spécifications techniques de la norme en font aussi un instrument pour cadrer les comportements des acteurs.

Les règles peuvent exister sous différentes formes : être implicites ou au contraire explicites, formalisées. Une norme explicite et publique, enfin, peut être imposée (lois, règlements internes) ou proposée (chartes, codes de bonnes pratiques) à des sujets (Boy, L., 1998). Ce que Favereau désigne par « *règle-contrainte* »¹² et « *règle-contrat* »¹³ (Favereau, O., 1989). Les normes ISO font partie des normes explicites proposées, donc des règles-contrats, car elles sont par principe d'application volontaire. Néanmoins, dans la mesure où la norme ISO 14001 tend à constituer une obligation de facto, particulièrement sur certains marchés – le secteur de l'automobile, par exemple, (Boiral, O., 2001a), elle devient de plus en plus une règle-contrainte.

• **Stabilisation d'un modèle d'action**

La norme ISO 14001 se présentant sous forme d'un document, elle est une norme explicite. La codification des informations dans un langage qui devient commun permet de les stabiliser, et de les rendre transférables et combinables. Ce travail de codification et d'explicitation implique l'existence d'un (groupe d')auteur(s) « émetteur », qui délivre et met en circulation un énoncé décrivant et prescrivant (Benezech, D., 1996) "ce qui est et doit être" dit ou fait par des acteurs « récepteurs », qui vont faire usage de la norme¹⁴. Cette stabilisation de l'accord dans un objet qui peut circuler entre les acteurs n'est pas neutre : Benezech souligne qu'elle participe à tout le moins à la diffusion de la norme et de son contenu (Benezech, D., 1996).

En tant que règle, une norme délivre des moyens pour l'action : elle décrit les comportements considérés comme fréquents et contribue à accroître cette fréquence (Tamm Hallström, K., 1996). Dans le cas des normes d'organisation, dont la norme ISO 14001 fait partie, l'objet technique de la norme est un modèle d'action. Ce modèle faisant l'objet d'un accord, il est un concept qui lie et fédère les acteurs, qui crée des régularités de comportements qui permettent

¹² La règle-contrainte ne se confond pas totalement avec une règle qui a force de loi : par exemple, l'équilibre budgétaire du consommateur interdit ou autorise certains comportements aussi bien de la part du consommateur que du producteur, sans qu'il y ait eu négociation des termes de la règle.

¹³ La règle-contrat est par contre adoptée par consentement mutuel des acteurs qui ont intérêt à cette coopération.

¹⁴ Cette considération, utile d'un point de vue analytique, ne doit toutefois pas faire oublier que les auteurs de la norme peuvent aussi faire partie de ses usagers. L'hétéronomie des normes est donc relative.

aux acteurs d'anticiper et d'ajuster leurs comportements mutuels, et qui donc favorisent leur coordination (Benezech, D., 1996). L'existence de règles est nécessaire à l'action collective.

Mais le modèle de comportement qui fait l'objet de la norme ISO 14001 est particulier en ce sens qu'il décrit « *une approche structurée pour fixer des objectifs et des cibles en matière d'environnement, les réaliser et en donner la preuve* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). C'est donc une méthode pour cadrer l'action collective spécifique à chaque entreprise tout en créant des points de convergence entre elles.

- ***Evaluation de l'action et légitimation de l'acteur***

Dès lors qu'elle se comprend comme une règle qui dit à la fois ce qui est et ce qui doit être, une norme est aussi un étalon à l'aune duquel on peut mesurer les comportements, et éventuellement les sanctionner, positivement (récompense, valorisation des comportements souhaités) ou négativement (châtiment, exclusion, blâme des comportements prohibés). La norme est donc couplée à des dispositifs d'évaluation, comme la procédure de certification, qui combine vérification (les audits) et mise en visibilité (le certificat). De ce fait, la certification constitue à la fois une sanction positive et un dispositif d'intéressement (Ségrestin, D., 1996). Et dans la mesure où elle atteste que sur base et dans les limites de la vérification réalisée, les comportements de l'entreprise sont bien ceux qui sont souhaités ou préférés, la certification a aussi une fonction de légitimation de ses usagers (Benezech, D., 1996). La certification semble donc à ce titre constituer un élément-clé de la normalisation, notamment pour comprendre la propagation rapide des normes.

1.2. La règle comme ressource plutôt que comme impératif

La caractérisation d'une norme technique comme convention entre acteurs et formalisation d'une règle « dont il est de l'intérêt de tous qu'elle soit collectivement respectée » est intéressante dans la mesure où elle plante le décor pour l'analyse qui va suivre tout au long de ce chapitre : elle met en lumière différents mécanismes de régulation de l'action sociale dans lesquels la norme s'insère et agit. Mais cette caractérisation est à nuancer.

En effet, le rapport à la norme n'est jamais univoque (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). La règle vise à produire et reproduire des comportements souhaitables et souhaités, mais les individus sont aussi sujets de la norme: ils s'en saisissent en tant « qu'auteurs d'une action », ils se la réapproprient, sélectionnant, interprétant, négociant. Ils peuvent tout aussi bien s'y conformer, la reproduire, l'éviter, la redéfinir voire la transgresser (Boy, L., 1998).

L'acteur est fondamentalement autonome, et la règle ne détermine pas ses comportements. Les travaux de M. Crozier et E. Friedberg ont montré que les règles formelles constituent des ressources que les acteurs mobilisent de différentes façons en fonction des intérêts qu'ils poursuivent. Les règles révèlent des opportunités à saisir, elles ouvrent un espace de négociation entre les acteurs (Crozier, M. et Friedberg, E., 1977; Kuty, O., 1998) : le sens de la règle n'est donc pas donné au départ, il se construit dans l'action.

Il s'en suit que les effets produits par la règle sont toujours partiels, incomplets par rapport aux effets attendus. L'effet de la règle sur l'action collective est contingent, c'est-à-dire que l'action peut toujours se dérouler autrement que ne le prévoyaient les plans. Les règles formelles dessinent des zones d'incertitudes qui rendent la prédiction des comportements difficile et aléatoire, ce qui pose la question du degré de planification de l'action collective possible (Amblard, H. *et al.*, 1996; Aubert, N. *et al.*, 1996). L'action collective est en partie structurée, en partie stratégique, en partie prévisible et en partie aléatoire (Rémy, J., 1996).

Or, les observations réalisées en entreprise m'amènent à penser que ce caractère contingent, et la nécessité d'une réappropriation, toujours particulière, de la règle par les acteurs, ne fait pas vraiment partie de la représentation que les acteurs ont d'une règle. Qu'il s'agisse de normes juridiques (Lascoumes, P., 1994) ou de procédures dans l'entreprise (Mintzberg, H., 1994), la règle écrite se conçoit dans la pratique professionnelle comme une imposition à laquelle on est tenu de se conformer, et de façon la plus littérale possible, afin que le scénario se déroule tel qu'il fut prévu : appliquer une règle, « *c'est une question de discipline* » nous ont affirmé certains cadres et certains ouvriers. C'est qu'en matière de gestion industrielle, la planification de l'action est un enjeu aussi bien pour l'ensemble de l'entreprise que pour les cadres qui en sont responsables. La gestion industrielle s'accommode mal des incertitudes, qu'elle essaie de réduire (Villette, M., 1996). Et les règles écrites sont vues comme un moyen de réduire ces incertitudes, dans la mesure où les cadres se les représentent comme des « *objets-commissionnaires* » c'est-à-dire qui sont destinées à prolonger leurs intentions et projets tels quels (Jeantet, A. *et al.*, 1996).

Pourtant, l'épreuve de la réalité vient démentir cette représentation des règles écrites : ses effets sont toujours partiellement indéterminés (de Terssac, G. et Maggi, B., 1996). Si, en tant que règle, une norme technique n'a qu'un pouvoir prescriptif relatif, si ses effets sont indéterminés, comment s'opère la concrétisation de la convention, comme les comportements des acteurs convergent-ils et comment comprendre que les argumentations en terme d'efficacité qu'elle suscite ne soient guère dénoncés ? Les acteurs semblent accorder à ce système de régulation des comportements une forme de fiabilité « pratique » : la normalisation a fait ses preuves comme forme de coordination industrielle, à tout le moins. Une mise en perspective historique de son rôle dans la régulation marchande et industrielle en témoigne, mais permet aussi de souligner en quoi son évolution récente en bouleverse les enjeux (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996).

II Les normes techniques comme modalités de coordination des acteurs

II.1. Les activités de normalisation sont constitutives de l'organisation industrielle

Les activités de normalisation remontent au XIX^{ème} siècle au niveau national comme international. Mais l'histoire de la normalisation invite à penser qu'elle ne pourrait être aussi prégnante aujourd'hui sans une (r)évolution des modes de production des normes et de leurs objets techniques. Cette évolution est coextensive de celle du jeu économique.

a) Le besoin de normalisation dans une économie qui se pense à l'échelle mondiale

Ce n'est pas une coïncidence si la normalisation a pris son essor au cours d'une période d'intensification de la mondialisation, comprise à la fois comme représentation conventionnelle de la société moderne et comme phénomène de réorganisation des échanges économiques.

La mondialisation, c'est l'avènement du modèle de « l'entreprise en réseau » : une entité économique (centre financier et décisionnel) dont les activités sont organisées selon une

logique de délégation des tâches routinières à des « centres de profits », c'est-à-dire des groupes de sociétés plus spécialisées - pas toujours internationales d'ailleurs – sensées se comporter comme des unités entrepreneuriales. Toutes ces sociétés sont elles-mêmes centrées sur leur “core business” et font de plus en plus largement appel à la sous-traitance pour les activités annexes (Mignot-Lefebvre, Y. et Lefebvre, M., 1995; Reich, R., 1993). Les interactions entre ces entités sont conceptualisées comme des contrats négociés entre les parties. L'entreprise en réseau se concevant comme un espace de contractualisation interne et externe, le mode de coordination privilégié par ce « *modèle de management moderne* » est le marché, donc la négociation sur le prix de la transaction (Hochereau, F., 2000).

Bien sûr, les multinationales existent depuis longtemps, mais ce qui a changé, nous disent ces auteurs, c'est que les liens qui relient les différents sous-éléments de ces entités économiques seraient moins stables. Ce serait le jeu économique mondial qui structurerait ainsi les grandes organisations : du fait de la mobilité et de la volatilité des capitaux, et des caractéristiques des marchés porteurs¹⁵, être compétitif nécessite des réarrangements constants entre ces sous-éléments (Reich, R., 1993).

Cette exigence de flexibilité, cette multiplicité des partenariats, couplées à la nécessité d'assurer la coordination industrielle et marchande, entraîneraient une exigence d'interface et de standardisation des activités plus importante : la standardisation des activités d'un même secteur permettrait à ces entités d'acquérir la « juste » masse d'informations plus facilement et rapidement, de réduire les incertitudes quant à leur comportement mutuel présent et à venir, d'ajuster les comportements de concurrence et de coopération et les dispositifs techniques qui les rendent possibles sur l'ensemble des marchés mondiaux (Mignot-Lefebvre, Y. et Lefebvre, M., 1995; Reich, R., 1993).

b) Standardisation ou normalisation ?

• Deux notions indissociables du marché

La standardisation conduit effectivement à l'uniformisation et la réduction de la diversité des comportements ou des objets techniques au sein de l'organisation industrielle - qui est par définition la manière dont les activités entreprises au sein de l'ensemble du système économique se répartissent entre les firmes (Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996). C'est un processus qui crée des régularités par alignement des agents sur une option technique¹⁶ sélectionnée (Foray, D., 1996; Grenard, A., 1996). Mais la normalisation a aussi pour effet de réduire aussi les variabilités de l'organisation de l'industrie (Benezech, D., 1996; Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996), en quoi diffère-t-elle de la standardisation ? Ce qui les distingue n'est en fait pas tant leurs effets respectifs que les modalités du processus qu'elles désignent (Foray, D., 1996).

Le standard est une option de référence sur un ou des marchés : il est local dans le sens où il cadre les relations entre les entreprises, en solidarisant certaines, et en désolidarisant d'autres. Même si un accord entre producteurs industriels intervient, d'un point de vue analytique, il

¹⁵ Dans cette économie-monde, les produits qui créent la plus haute valeur ajoutée sont les produits personnalisés, et non plus les produits indifférenciés issus de la production de masse. Le cycle de vie des produits de grande consommation est raccourci. Ce qui nécessite que les entreprises dominantes soient des centres de compétences « hautement qualifiées », et mobilisables et recombinaibles selon les besoins. Leurs stratégies de différenciation sont dès lors de plus en plus centrées sur les compétences, l'image de marque ou la qualité (Reich, R., 1993).

¹⁶ Et pas uniquement technologique : l'option peut aussi concerner une technique de management, par exemple.

résulte d'un processus d'adoption collective de cette option technique particulière, par corrélation de plus en plus étroite des décisions d'agents interdépendants (Foray, D. 1996) et qui en retour, remplit une certaine fonction de coordination¹⁷. Le standard détermine aussi un certain nombre d'irréversibilités qui contribuent à le stabiliser, par verrouillage (ou lock-in) du marché (Fligstein, N., 2001). La notion de standard participe à la définition même de l'industrie.

La normalisation, quant à elle, est un ensemble de « *processus visant à créer des régularités se traduisant par une relative homogénéité du comportement des acteurs, ou par une relative stabilité de leurs attitudes* » (Duharcourt, P., in Courpasson, D., 1996). La normalisation ne se limite pas aux relations marchandes et industrielles, elle opère dans des champs multiples et interdépendants : scientifique, technique, politique, industriel. Ces champs comprennent leur propre configuration d'acteurs et leur propre système de valeurs de référence (Mertz, F., 2001).

La production de normes techniques n'est qu'une des modalités du processus de normalisation. On peut approximativement le décrire comme un processus d'élaboration collective, de mise en œuvre et de vérification de spécifications techniques stabilisées et diffusées par des documents de référence, se rapportant à des objets et/ou dispositifs concrets (Gomez, P.-Y., 1996; Grenard, A., 1996). Définition *ex ante* des comportements performatifs, la norme technique peut donc être un outil de standardisation... si elle devient effectivement un état de référence qui structure un marché, c'est-à-dire un standard¹⁸.

Mais contrairement aux standards qui ne cherchent qu'une compatibilité opérationnelle, les normes sont des dispositifs cognitifs collectifs (Benezech, D., 1996) : ils offrent aux acteurs l'opportunité de s'approprier des savoirs et des modèles d'action qui sont déjà et de plus en plus reconnus et partagés par une « communauté » de pairs, d'entrer dans une démarche d'apprentissage (Duymedjan, R., 1996). La normalisation n'est pas qu'une affaire de techniques, c'est aussi un modèle professionnel qui se définit et se transmet à travers elle, comme le montre Courpasson (Courpasson, D., 1996). Le cas de l'industrie automobile, qui impose à ses fournisseurs de mettre en œuvre un SME, certifié conforme à la norme ISO 14001, qui permette d'obtenir les mêmes effets de prévention et de réduction des pollutions et des nuisances que leur système interne, est un excellent exemple d'une filière qui s'est engagée dans un travail réflexif collectif. On notera toutefois que ce secteur pose une contrainte supplémentaire : une obligation de résultats de leur gestion environnementale, ce que ne prévoit pas la norme ISO 14001.

- ***Comment une norme peut-elle coordonner les acteurs et favoriser les échanges ?***

Ces savoirs et modèles d'action sont structurés et codifiés (Benezech, D., 1996). Les spécifications techniques font appel à un ensemble de termes de jargon spécifiques mais bien connus du petit monde d'experts et d'utilisateurs ISO. Les normes, du fait de leur mise à disposition du public - moyennant paiement - constituent un puissant vecteur de communication, organisent la circulation de ces informations et la propagation des savoirs qu'elles intègrent, sur les caractéristiques et les performances de produits et de procédés, informations et savoirs dont se saisissent les acteurs économiques. Cette circulation

¹⁷ L'uniformisation ne doit d'ailleurs pas être complète pour remplir cet office.

¹⁸ Nous nous plaçons ici dans l'hypothèse d'une norme technique qui reste d'application volontaire, et non d'une norme juridicisée, c'est-à-dire rendue obligatoire par le fait qu'un texte juridique prescriptif y fait référence.

d'informations est essentielle car elle permet aux entreprises de réduire les incertitudes quant au comportement d'un ensemble de leurs partenaires économiques : ceux qui sont « ISO ». Un patron d'une petite entreprise française engagée dans une certification d'un zoning industriel en témoigne : *« C'est plus difficile avec les entreprises ou les collectivités qui ne sont pas ISO 14000. Avec les autres, tout est beaucoup plus simple. On peut leur dire : -Vous êtes ISO, nous sommes ISO, on se comprend.- Pas besoin d'en dire plus. »*.

De fait, la certification compte dans les négociations avec les fournisseurs et les sous-traitants car l'utilisation de la norme ISO 14001 inscrit donc les 2 partenaires dans ce qui pourrait se concevoir comme « communauté de pratiques »¹⁹. Une communauté de pratiques est constituée de personnes qui se reconnaissent, et sont reconnues, comme en faisant partie. Trois dimensions font qu'une pratique est constitutive d'une communauté, c'est à dire d'un collectif présentant une certaine cohésion : l'engagement mutuel de ses membres, un projet qui les relie et un répertoire partagé de routines, de façons de faire, de symboles d'actions et de concepts (Demers, L. et Dupuis, A., 2002).

Il n'empêche que cet engagement entre fournisseurs et clients, sous-traitants et donneurs d'ordre se déploie dans un espace marchand. Or toute interaction, toute transaction selon le terme consacré de la théorie économique des conventions, ne peut se conclure, ne peut fonder un engagement sans échange, parfois asymétrique, toujours coûteux, d'informations (Favereau, O. et Picard, P., 1996). Grâce aux normes techniques, le besoin d'informations nécessaires à l'échange est donc moins important, dans la mesure où les entreprises certifiées ISO 9000 ou ISO 14001 structurent leurs activités selon un référentiel partagé (Benezech, D., 1996).

Ceci a une double conséquence. D'une part, les pratiques, routines, opérations des partenaires comme des concurrents potentiels sont plus prévisibles, plus faciles à anticiper : l'asymétrie d'information étant réduite, le risque de la transaction est diminué (Benghozi, P.-J., 1998; Favereau, O. et Picard, P., 1996; Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996). D'autre part, la collecte d'informations nécessaires à l'échange engendrant des coûts de transaction, diminuer le besoin d'information revient à diminuer ces coûts de transaction pour l'entreprise (Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996; Savall, H. et Zardet, V., 1996). Les interdépendances technico-concurrentielles entre entreprises sont facilitées par ce processus d'uniformisation.

Il ne faudrait pas en conclure que la normalisation conduit à une homogénéité complète des entreprises. Ségrestin souligne l'étonnante diversité des systèmes d'action concrets qui résultent de la mise en oeuvre de la norme ISO 9000. Cette diversité se crée ici et maintenant en fonction de la sélection opérée par les acteurs, des traductions qui permettent leurs ajustements locaux et leurs stratégies concurrentielles. La normalisation ne constituerait donc pas un frein à l'innovation technique et organisationnelle, et pourrait même la favoriser (Ségrestin, D., 1997).

Les normes d'organisation sont en somme de puissants outils de coordination marchande et industrielle (Benezech, D., 1996; Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996). Le processus de normalisation, du fait des convergences qu'il induit, contribuerait à structurer les relations industrielles, par le double jeu de la coopération et de la concurrence, en les rendant complémentaires plutôt qu'en les opposant (Foray, D., 1996; Thévenot, L., 1989). Il se crée des cadres, des zones de partage de l'action entre acteurs et des zones frontières qui marquent

¹⁹ Ce concept me semble apte à apporter un éclairage intéressant pour la suite de ma recherche, mais ne sera pas développé plus avant dans le cadre de ce mémoire de DEA.

le passage à un action différemment organisée, reliant d'autres acteurs. Ceci se traduira par une spécialisation des activités et des produits des entreprises, ou, en d'autres mots, par l'existence de bases de production (le « métier » de l'entreprise, ses compétences, ses spécificités techniques) et de zones de marché (ses filières de distributions, ses consommateurs, ses produits et leurs concurrents) qui lui sont relativement spécifiques (Charre, B.-T., 2000)..

- ***Norme et standard tout à la fois***

Les deux notions - norme et standard - sont donc indissociables des processus économiques et des acteurs opérant dans ces champs : production de biens et de services, marché des produits et des capitaux, distribution (Ségrestin, D., 1996). Elles ne sont néanmoins pas tout à fait synonymes. Une norme de gestion, même dans l'acception réductrice donnée par l'ISO, renvoie à une proposition de modèle d'action que se réapproprient ou non les acteurs. En tant que « *artefact conventionnel* », d'objet conçu dans la perspective d'une intervention particulière dans le cours de l'action collective et qui permet de fédérer les acteurs, elle est condamnée à trouver le moyen de les intéresser (Ségrestin, D., 1997), à leur permettre de poser des actes qui ont du sens (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999)aux regards de leurs stratégies d'action, qui peuvent être multiples. Elle renvoie de plus à une notion d'évaluation, de jugement²⁰ des entreprises ou des produits par rapport à ce modèle. Ce jugement serait en première analyse de nature industrielle et marchande (Benezech, D., 1996), et rendu effectif à travers une épreuve (Ségrestin, D., 1996) qui prend la forme d'une procédure de certification.

Mais l'environnement est un bien collectif, d'ailleurs difficilement monétarisable, et un bien public en ce que l'Etat juge important de le protéger ou juge important d'en protéger l'accès ou les usages au bénéfice de l'ensemble du collectif (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995). Ses enjeux débordent donc du strict cadre du marché. Le cercle des parties intéressées de la norme ISO 14001 non plus ne se limite pas aux acteurs du marché, se distinguant ainsi de la série des normes ISO 9000, dont la définition des parties intéressées serait plus restreinte : « *Alors que les systèmes de management de la qualité traitent des besoins des clients, les systèmes de management environnemental répondent aux besoins d'un vaste ensemble de parties intéressées et aux besoins croissants de la société en matière de protection de l'environnement* » (ISO, 1996a). La norme ISO 14001 repose sur le principe que les arrangements locaux de l'entreprise avec ses parties intéressées médiés par elle doivent être « *mutuellement bénéfiques* » aux parties impliquées dans cette transaction (ISO, en ligne, le 17 juillet 2003), et donc une forme de réciprocité des échanges et d'équilibrage entre des intérêts qui ne sont pas tous économiques.

De l'introduction de ces nouveaux « joueurs », de la confrontation et peut-être l'articulation de principes, argumentations, points de vues, interprétations qui ne relèveraient pas uniquement du technico-économique, pourraient dès lors être proposés de nouveaux ordres normatifs. Plus encore que les normes de la série ISO 9000, la norme ISO 14001 fait éclater les cadres dans lesquels la normalisation a été pensée jusqu'ici. Charre a ainsi montré que si la norme ISO 14001, via la certification, met en jeu certains mécanismes de concurrence et coopération qui assurent une certaine coordination inter-organisationnelle et qui permettent à l'entreprise de développer à la fois ses compétences et ses relations institutionnelles, elle ne peut pas plus être assimilée à un instrument économique qu'à un instrument réglementaire (Charre, B.-T., 2000). Autrement dit, ce processus ne se résume pas à une coordination marchande (par le prix, la réputation, la conformité des produits aux attentes des clients), ce

²⁰ Jugement délégué au certificateur, selon Belley (Belley, J. -G., 1997).

qui le rend difficile à cerner par un cadre d'analyse strictement économique. L'analyse développée par l'économie des conventions sur la norme ISO 14001 et surtout sur la série de normes ISO 9000 tente d'en tenir compte en replaçant l'élaboration de ces normes dans le contexte de l'évolution historique de la production de normes techniques, et de son rôle comme « interface industrie-société », et montre que la normalisation se pense différemment aujourd'hui d'il y a vingt ans (Gomez, P.-Y., 1996; Tamm Hallström, K., 1996).

c) Evolution du rôle et des formes de la production normative : un processus de généralisation

• *Centralisation et internationalisation de la production de normes techniques*²¹

Les techniques de coordination des activités industrielles, telles la normalisation, sont nées et se sont développées en même temps que la société industrielle, aussi bien au niveau national qu'international. Ainsi, au niveau international, l'International Telecommunications Union (ITU), a développé des activités de normalisation dans le domaine des télécommunications dès 1865, même si elle n'a acquis sa structure actuelle d'agence spécialisée des Nations Unies qu'en 1947. Il en est de même pour l'International Electrotechnical Commission (IEC), fondée en 1906, dans le domaine des technologies électriques et électroniques. La Fédération Internationale des Associations Nationales de Normalisation (ISA), créée en 1926, est devenue l'ISO, fondée en 1947 suite à la Conférence de Londres. Sa mission était de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de

- faciliter entre les nations les échanges de biens et de services (en accord avec les principes de l'Accord des Obstacles Technique au Commerce initié par le GATT),
- et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Outre les organisations de normalisation internationales, existent des organisations régionales ou transnationales. Au niveau européen les principaux organismes transnationaux sont le Comité Européen de Normalisation (CEN), fondé en 1961, le Comité Européen de Normalisation Electrotechnique (CENELEC), fondé en 1959, et l'Institut Européen de Normalisation des Télécommunications (ESTI).

Tous ces organismes internationaux et transnationaux rassemblent et fédèrent les organismes de normalisation nationaux. Ils collaborent étroitement entre eux et avec l'ISO, et ont adopté les mêmes procédures de travail, validées par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Ils n'ont eu jusqu'au début des années 1970, qu'un rôle d'harmonisation des normes techniques produites au niveau national, et de production de recommandations et de normes de terminologie - telles que le système international d'unités de mesure – en réponse à des « souhaits » émis par certains acteurs socio-économiques (Mertz, F., 2001). Le lieu où se projetaient, se discutaient, s'élaboraient les normes techniques étaient les organismes nationaux de normalisation.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR), par exemple, a été créée en 1926 comme une association relevant de la loi 1901. L'AFNOR est une association reconnue d'utilité publique et est placée sous la tutelle du ministère chargé de l'industrie. En Belgique, l'organisme de normalisation a d'abord été l'Association belge de standardisation (ASB), qui

²¹ Les informations sur l'histoire de la normalisation, lorsqu'elles ne sont pas référencées, proviennent des sites Internet de divers organismes de normalisation et organismes partenaires : ISO, AFNOR, WSSN. Consulter la liste jointe à la bibliographie.

a été remplacé après la seconde guerre mondiale par l'Institut belge de normalisation (IBN). L'IBN a été créé comme association sans but lucratif (ASBL) dans le cadre de l'arrêté-loi du 20 septembre 1945 relatif à la normalisation. Il est placé sous la tutelle du Ministère des Affaires Economiques et est également soumis à la loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public. Ces organisations de normalisation rassemblent elles-mêmes un ensemble d'organisations et de fédérations de tous les secteurs industriels et du secteur tertiaire- notamment bureaux de consultance et auditeurs.

Toutefois, ce système de normalisation - production de normes techniques nationales, puis harmonisation au niveau international – a rapidement montré ses limites dans un contexte d'accroissement des échanges commerciaux internationaux. Qui ne s'est pas trouvé dans l'impossibilité d'utiliser son sèche-cheveux ou son rasoir électrique à l'étranger, pour cause d'incompatibilité technique ? Il fallait éviter que les normes techniques, dont le nombre s'accroissait au rythme du développement technologique, ne constituent des barrières aux échanges commerciaux par verrouillage des marchés nationaux sur des options techniques « locales » (alimentation électrique de 220 V versus 310 V, par exemple) - ce qui aurait été incompatible avec leur fonction de coordination industrielle et marchande.

La structuration du processus de normalisation s'est dès lors progressivement inversée. Les organismes internationaux de normalisation ont peu à peu été directement sollicités par l'industrie pour produire de nouvelles normes techniques internationales. Actuellement, les normes sont essentiellement produites au niveau international, puis traduites au niveau national, en vertu d'accords entre les organismes de normalisation. Cette démarche est appuyée par l'OMC, qui a demandé à tous ses membres de privilégier l'utilisation des normes ISO (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Le développement des activités du CEN, notamment d'expertise technique auprès de la Commission européenne pour l'élaboration des Directives Européennes, a abouti à un accord de coopération technique entre l'ISO et le CEN, l'Accord de Vienne, aux termes duquel les deux organisations tirent parti des résultats des travaux de normalisation au niveau international et européen, mais aussi en vertu duquel les membres non européens de l'ISO peuvent agir sur la normalisation européenne.

L'ISO elle-même, reconnaissant que « *l'adoption des normes et guides internationaux [...est pour elle une] base de reconnaissance institutionnelle* », invite, dans une note stratégique, les organismes nationaux de normalisation à « *utiliser le système de l'ISO, à adopter les normes ISO et à promouvoir leur utilisation dans le monde [...notamment en] approchant mieux les dirigeants industriels.* » (ISO, 2001). Actuellement, donc, l'activité principale de l'IBN par exemple consiste à représenter et promouvoir la position nationale dans les comités de travail l'ISO, et à les transposer en normes NBN-EN (IBN, en ligne, le 18 juillet 2003).

La fin des années 60 marque donc un tournant dans l'histoire de l'ISO. On passerait d'un « souhait de norme » à un « besoin de normes » exprimé par le marché (Mertz, F., 2001), qu'ISO définit en ces termes : « *établir une base solide et équitable pour l'échange mondial de biens et de services, en incorporant les principaux éléments qu'exigent la force du marché et de la société* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Cette référence au besoin est importante. Si ce concept a été avant tout développé pour expliquer le comportement humain, il a servi de modèle pour expliquer par analogie celui des organisations. Un besoin peut en effet être défini comme un « *sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine* », mais aussi « *ce à quoi on ne prend plus de plaisir, mais dont la non-satisfaction serait inacceptable, car c'est le domaine du normal* » (Lambin, J.-J., 1986). Ainsi, satisfaire les besoins humains, se lit aussi comme une norme de

comportement. Répondre aux besoins sociaux en proposant des biens et des services au cours de transactions (notamment marchandes) organisées serait, selon la théorie « marketing », la mission des organisations de tous types, des entreprises comme de l'ISO. Cette définition de la mission des organisations, fonde leur légitimité car elle serait la base de la création du « bien-être social » (Lambin, J.-J., 1986).

A quel besoin des entreprises répondrait la norme ISO 14001 ? Elle permettrait aux entreprises ... de répondre aux besoins exprimés vis-à-vis d'elles par ses parties intéressées. C'est donc un besoin « dérivé »²². la réponse à un besoin dérivé est avant tout une « *réponse technologique particulière apportée à un besoin générique* » (Lambin, J.-J., 1986). Il s'agit pour l'entreprise « acheteuse » d'acquérir les moyens de répondre aux besoins de ses propres clients. La dimension instrumentale de cette réponse est donc essentielle, et dès lors, son efficacité également.

La normalisation voit son utilité et sa légitimité renforcées à la fois par l'actualisation des potentialités inscrites dans les normes techniques, par le consensus qui s'établit autour de sa capacité à produire un alignement intra- et inter-organisationnel dans une direction souhaitée, et par cette nouvelle représentation du rôle des normes dans les échanges internationaux : de barrières aux échanges commerciaux, les normes ISO, et dès lors l'ISO elle-même, deviennent les championnes de la mondialisation (Gomez, P.-Y., 1996; Mertz, F., 2001).

Mais ce dernier changement de justification des normes ISO, souligné voire dénoncé par Gomez, est à mon sens plus qu'un tour de passe-passe destiné à légitimer la tendance croissante à la normalisation. D'une part, les effets escomptés sur les échanges commerciaux auraient effectivement été observés : les activités du CEN, du CENELEC et de l'ESTI, et la collaboration avec l'ISO, ont été des facteurs facilitants des échanges commerciaux entre pays de l'Union Européenne, de la constitution du Marché Unique (Grenard, A., 1996) et de l'insertion de ce marché européen dans l'économie mondiale. Mais ce changement de représentation du rôle des normes n'a pu se faire que par l'inféodation des normes nationales aux normes internationales : étant produites au niveau mondial, puis adoptées et adaptées par les nations, les normes sont harmonisées *ex ante* et non plus *ex post*. L'ISO n'interviendrait plus pour réparer une défaillance du marché mondial due à la prolifération de normes nationales, mais en créant et stabilisant les conditions favorables à un marché international libre et concurrentiel.

Cette tendance à la centralisation connaît toutefois un frein depuis quelques années : le système de normalisation ISO est de plus en plus supplanté par la production des «normes» élaborées au sein d'autres instances, généralement des consortiums privés, notamment dans les secteurs des technologies en rapide mutation, comme les télécommunications. Ces normes revendiquant le statut de normes internationales de fait sur les marchés, et dans ces secteurs, se posait la question de savoir si la procédure d'élaboration des normes de l'ISO était toujours pertinente, dans la mesure où la phase de mise en débat entre acteurs intéressés et de production de l'accord est trop longue pour suivre le rythme du développement de ces secteurs. L'ISO a réagi en permettant, dans ces secteurs, des procédures aménagées qui « sautent l'étape » de concertation généralisée, et aboutissent plus rapidement à la publication des travaux des comités techniques (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Quel sera l'impact

²² En effet, dans les transactions entre organisations, la demande est exprimée à une organisation A par une organisation B dont le but de pouvoir répondre à la demande qui lui est faite, soit par d'autres organisations C, D, etc, soit par l'acheteur final, demande qui oriente donc l'organisation des activités de l'organisation B (Lambin, J.J., 1986).

qu'aura ce nouveau mouvement de décentralisation de la normalisation ? Et celui de la réponse apportée par l'ISO ? Et comment construire alors une forme de consensus ? Il est encore trop tôt pour répondre à ces questions.

- ***Des normes de produits aux normes d'organisation***

1. Déplacement d'objet technique et de format des normes

Par ailleurs, l'objet des normes techniques s'est modifié. Avant les années 70, la production de normes avait pour objet de déterminer et valider les caractéristiques techniques intrinsèques de produits. Mais au cours des années 80, un nouveau domaine s'ouvrit à la normalisation: il s'agissait désormais de fonder des accords portant sur les spécifications d'organisations. Ce qui est désormais en jeu, ce n'est plus que l'entreprise fabrique des produits (biens ou services) répondant à des exigences techniques spécifiques et particulières, qui réduisent la diversité des trajectoires d'innovations possibles, c'est la façon dont elle produit: à une normalisation "hard", a succédé une normalisation "soft" (Grenard, A., 1996; Tamm Hallström, K., 1996), une normalisation « programmatique » si l'on traduit à la lettre ce vocable informatique. Les normes ISO 9000 et ISO 14000 s'inscrivent dans cette mouvance qui vise à agir sur les « programmes » des acteurs économiques, c'est-à-dire leurs projets d'action, objectifs, valeurs, moyens mis en œuvre. Elles font donc figure de médiateur dans un mode « non étatique » de régulation du comportement des acteurs individuels ou collectifs.

Les normes d'organisation sont fondamentalement différentes des normes de produits. Cette normalisation « soft » se caractérise par un déplacement et une montée en généralité des spécifications techniques qu'elles contiennent (Power, M., 1997). Elles définissent en effet une procédure d'organisation dotée d'un ensemble de caractéristiques générales, considérées comme bonnes pratiques, auxquelles doit répondre l'organisation des activités mises en œuvre par l'entreprise (Grenard, A., 1996). Comme la réalisation d'une activité nécessite des tâches techniques et organisationnelles, les normes d'organisation ou d'entreprise visent à articuler spécifications techniques et organisationnelles. Elles proposent à l'entreprise « *un modèle pour mettre en place et gérer un système de management. (...) Le système de management définit ce que l'organisation fait pour gérer ses processus et ses activités.* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). En somme, les normes décrivent des spécifications en termes de méthodes, donc d'obligation de moyens et non d'obligation de résultats.

Ce modèle de « bonne gestion » se veut universel : pour jouer leur rôle d'intermédiaire entre les concepteurs de la norme, porteurs d'un projet politique, et ses usagers, qui en actualisent les potentialités, les normes d'organisation doivent pouvoir être mises en œuvre par un maximum d'organisations, des organisations de tout type (industrielle, commerciale ou publique), de tout secteur d'activités, de toute taille et de tout pays - elles sont dites « génériques », au contraire des normes de produits qui sont spécifiques à un secteur particulier. La norme ISO 14001 laisse à l'entreprise le choix de définir lesquels de ses sites seront concernés par sa mise en œuvre.

En fonction de la taille de l'organisation d'abord : dans une très petite organisation, il n'existe probablement pas de « système de management » en tant que tel, juste une « *manière de faire* » non formalisée (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Cette forme de gestion peu formalisée est supposée plus improvisée, plus incertaine, moins transparente, bref, moins « professionnelle » (Mintzberg, H., 1994). Mais plus l'entreprise est grande, plus l'ajustement interindividuel en temps réel est difficile, plus elle structure ses activités. La coordination des

activités nécessite alors le recours à de nombreuses médiations, dans lesquelles les objets comme les procédures, les plans, les canaux de communication, les descriptions de fonction – et donc les techniques de formalisation - jouent un rôle important (Aubert, N. *et al.*, 1996).

Elles diffèrent également en fonction de son secteur d'activité, ensuite, et notamment, des caractéristiques techniques de la production, qui configurent différemment les tâches et les qualifications nécessaires, l'horizon temporel de la production, les risques et les difficultés, ainsi que les interactions au sein de l'entreprise ou avec ses partenaires externes (Bonnet, E., 1996; Charre, B.-T., 2000). Une administration ne fonctionne pas comme une entreprise. Une entreprise de services « vit » ses activités d'une façon très différente de celle d'une entreprise chimique, et si des régularités existent au sein d'un même secteur, les spécificités de chaque entreprise rendent difficile la définition de spécifications communes.

Il y a donc contradiction entre le besoin d'une norme générique, indispensable à son expansion, et la spécificité du mode d'organisation de chaque organisme. Cette contradiction est résolue en déléguant à l'organisation elle-même, d'une part la définition des finalités, des objectifs et cibles à poursuivre, des techniques et pratiques souhaitables, et des critères de performance de la gestion de l'environnement, d'autre part, l'aménagement d'un environnement propice à cette gestion, qui nécessite des éléments à la fois cognitifs, techniques, procéduraux et relationnels. Mais elle encadre cette délégation en définissant une procédure, délivre aux organisations des moyens d'action conformes à l'état de l'art²³, c'est-à-dire à la fois aux pratiques des professionnels du management et validés par des experts. Autrement dit, les normes d'organisation ne disent pas quel est « l'arrangement »-solution, mais comment construire « leur » solution « sur mesure » à « leur » problème de la gestion des aspects environnementaux de « leurs » activités. Les solutions sont locales, mais sont reliées à des objectifs et des moyens d'action globaux. Ainsi, pour guider leurs choix, les acteurs sont invités à se référer aux législations en vigueur, normes fixant des valeurs maximum de rejets, guidelines, codes de bonnes conduites, etc (ISO, 1996a; ISO, 1996b; ISO, 1996c). La marge de manœuvre laissée aux entreprises est donc très importante, le travail d'appropriation et de mise en contexte de la norme par les entreprises peut être à l'origine d'une multitude de points de divergences entre les formes concrètes de SME construites à partir de la norme.

La procédure inscrite dans les normes ISO 14001 et ISO 9001, 2 et 3, relève de techniques de planification stratégique, qui ont été formalisées par des recherches menées dans le champ des sciences de gestion, portant sur les « arrangements » caractéristiques des entreprises performantes (Séguin, F., 1991). Ce modèle analytique a été transposé en modèle d'action : ces arrangements représentent ce qui est sensé être « *efficace et souhaitable* » pour les organisations quelles qu'elles soient (de Woot, P., 1986).

Le fait que le contenu des normes d'organisation décrive un système de management n'est donc pas anodin, et ce à deux titres. En premier lieu, ce sont bien des techniques de gestion qu'elles proposent et c'est donc dans le champ de connaissances de la gestion que s'enracine leur contenu, de ses postulats, de ses modèles explicatifs et de ses théories d'action. En outre, ces méthodes sont considérées comme performantes selon les modes de jugement construits par les sciences de gestion. Dès lors, elles fondent l'attribution par les acteurs d'un crédit d'efficacité a priori des normes de système de management (Gomez, P.-Y., 1996; Ségrestin, D., 1996). Dans la mesure où les entreprises se réfèrent largement à des modes de justification

²³ Pour une définition de l'état de l'art, se reporter au chapitre 4.

en terme de performance et d'efficacité (Barbier, M., 1995), ce crédit d'efficacité a une importance non négligeable dans le processus d'intéressement des usagers potentiels et dans la construction de la légitimité et des normes et des entreprises qui les utilisent.

Les normes d'organisation présupposent l'universalité de ces techniques de gestion, et leur préexistence, même, partielle, dans toute organisation. Toutefois, l'expérience que j'ai menée dans différentes entreprises m'amène à penser que ces techniques ne sont pas familières à un nombre important d'entreprises, surtout les petites et moyennes entreprises (PME). Celles-ci sont en butte à des problèmes importants de mise en oeuvre de ces normes génériques : elles présentent un ensemble assez homogène de « freins et de moteurs » à la mise en oeuvre de la norme, (Ruth, H., 2000), les freins ayant d'ailleurs la caractéristique remarquable de se transformer en moteurs si l'on les remplace par « les bonnes pratiques ». L'édiction de normes de terminologie et la prolifération de guidelines qui délivrent des « modes d'emploi » des normes d'organisation soulèvent des questions quant à ce postulat d'universalité et d'efficacité intrinsèque des méthodes, concepts et principes inscrits dans ces normes, ou à tout le moins, de leur applicabilité, de leur appropriabilité et de leur faisabilité.

Par ailleurs, le concept de SME est « techniquement crédible », cela ne suffit pas à rendre crédible l'engagement des entreprises dans la démarche prescrite par les normes : il est toujours possible que certaines entreprises revendent une image « verte » sans pour autant se doter d'une stratégie et de moyens d'action correspondants, et sans encourir les coûts qu'une internalisation de l'environnement engendre (Schmidheiny, S., 1992). Pour éviter ce « piratage » des normes, leur mise en oeuvre doit aussi faire l'objet d'une vérification et d'une visibilisation par le biais de la procédure de certification : c'est l'ensemble du dispositif, prescription *ex ante*, contrôle *ex post* et mise en visibilité par un certificat qui font du système de certification d'entreprise ISO un « *dispositif de confiance* », c'est-à-dire apte à « *rendre crédible un engagement problématique* » (Karpik, L., 1996). Nous reviendrons ultérieurement à ces questions lors d'une section consacrée à la certification.

Cette exigence de « vérifiabilité » implique que les spécifications des normes génériques puissent s'appuyer sur des techniques permettant de rendre visible, lisible le fonctionnement de ce système de management. Ainsi, le modèle promu par les normes de système de management se caractérise par le recours intensif à l'écrit pour inscrire les pratiques dans des procédures formelles, et aux procédures d'enregistrement et d'archivage, pour assurer la traçabilité du système. D'où l'importance accordée par ces normes aux exigences relatives à l'établissement de procédures et au système de documentation. En somme, les normes d'organisation invitent à formaliser, et c'est en cela qu'elles sont prescriptives (Gomez, P.-Y., 1996).

2. Un recours accru à la formalisation

Gomez montre qu'une norme de système de management organise le « *quadrillage systématique de l'entreprise* », c'est-à-dire qu'elle permet la révélation de l'information sur les techniques et les pratiques de l'entreprise, leur inscription dans des formats d'écriture particuliers : les procédures et instructions de travail (Gomez, P.-Y., 1996). D'autres auteurs soulignent la multiplication et la diversification des documents produits, ainsi que l'organisation d'une certaine mobilité de ces documents, co-extensives à la mise en oeuvre des normes d'organisation (Cochoy, F. *et al.*, 1998; Reverdy, T., 1999). Les normes d'organisation posent une exigence de formalisation des activités de gestion.

La formalisation est considérée comme une « bonne pratique » car elle rendrait plus efficace la planification et le déroulement de l'action. Sa finalité est « *de rendre systématique un phénomène qui ne l'est pas* », ce qui nécessite trois choses (Mintzberg, H., 1994) :

- 1. Rationaliser les processus par lesquels les décisions sont prises et intégrées dans les organisations, ce qui se traduira du point de vue opérationnel par la définition d'une politique précisant les objectifs et les moyens nécessaires pour les atteindre (Mintzberg, H., 1994). A leur crédit, on peut dire que « *les procédures organisent les flux d'argent, d'hommes et de marchandises* » (Villette, M., 1996). Rationaliser signifie ici organiser l'action par un ensemble de règles explicites, un certain nombre de ces règles visant à ajuster les moyens aux fins.
- 2. Analyser: la planification nécessite un processus analytique des activités de gestion, une décomposition descriptive et systématique d'un tout en ses éléments (à l'image de ce que Taylor avait fait pour les seules tâches des opérations). Cette analyse permet d'obtenir les informations codifiées et combinables, inscriptibles dans des documents formels décrivant les activités routinières aussi bien que celles qui sont irrégulières ou innovantes, mais aussi dans des tableaux de bord, des indicateurs, ... ²⁴. L'analyse va donc produire des documents : des stratégies, des sous-stratégies, des plans, des programmes, des budgets et des objectifs qui répondent aux exigences spécifiques des différentes logiques d'action à l'œuvre dans l'entreprise, logiques d'action que ces documents équipent. Or, ces logiques d'action divergent quant aux buts (Mintzberg, H., 1994), ou, de façon moins simpliste, quant aux enjeux, aux justifications, aux formes de connaissances et aux modes d'engagements d'objets et d'équipements qu'elles tolèrent (Thévenot, L., 2000). Le problème, c'est que la formalisation vise, en même temps que l'analyse, la meilleure intégration possible des décisions, objectifs, bref de tous ces éléments, aussi il est nécessaire de créer entre eux des articulations.
- 3. Articuler: c'est-à-dire chercher à mettre en équivalence (Thévenot, L., 1994; Thévenot, L., 1995) ces logiques d'actions, ces routines ou « manières de faire », ces équipements, ces formes de connaissance, tous ces éléments du système qui sont divergents mais cependant interdépendants, et qui sont tous mobilisés au sein d'un même processus dans l'entreprise. La formalisation propose, comme mode d'articulation des éléments du système, de réaliser une sorte de méta-plan, un ensemble de procédures de coordination, présentant les relations entre les différents plans, programmes, budgets, etc. Cet outil d'articulation doit être représenté sous forme écrite et schématique, de façon claire et explicite, par des mots et de préférence aussi par des nombres, et doit être diffusé et rendu accessible à tous (Mintzberg, H., 1994). On reconnaît là la fonction du manuel qualité.

La révélation de l'information vise à assurer les bases factuelles (puisqu'elles sont mesurées et authentifiées) de l'évaluation de l'efficacité des actions et des décisions des acteurs dans l'entreprise (Benezech, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996; Grosjean, M. et Lacoste, M., 1998). Elle permet aussi d'instaurer un contrôle a priori sur les actions menées dans l'entreprise : elle vise à cadrer les pratiques, « *les enfermer, en quelque sorte, dans un discours* » pour une bonne part formalisé (Gomez, P.-Y., 1996), à les soumettre à une logique d'efficacité qui relève à la fois d'un ordre économique - qui s'exprime en prix de revient de la production et

²⁴ En cela, je me démarque légèrement de la position de Mintzberg, qui postule que les routines opératoires sont déjà complètement systématisées, et qu'elles ne nécessitent pas de formalisation. Or, les principes et méthodes de gestion de la qualité préconisés par Deming, le « gourou de la qualité », se basent justement sur la constatation de variations de type aléatoire et de type non aléatoire dans le déroulement des activités « routinisées » de production, de leur caractère jamais complètement fiable et reproductible. Et c'est bien par la formalisation que les normes de système de management s'attaquent à ce problème (Deming, E., 1996).

sa valorisation sur le marché - et d'un ordre industriel - c'est une logique technique, qui procède de la mesure de l'adéquation des fins aux moyens -, par le fait même de les formaliser (Reynaud, J.-D., 1988).

En d'autres mots, les pratiques de formalisation combinent et explicitent des savoirs distribués entre les membres de l'entreprise, et contribuent à produire un cadre pour l'action. En effet, d'une part, elles décrivent les comportements performatifs a priori, et d'autre part, elles construisent des repères sur base desquels les comportements des acteurs peuvent être alignés (Thévenot, L., 1995). Elles contribuent, par l'explicitation, la codification et la circulation des règles formelles, à la standardisation des procédés au sein de l'organisation et à la prévisibilité de l'action (Nizet, J. et Pichault, F., 2000). C'est l'ensemble de ces règles, de ces procédures, de ces repères inscrits dans des objets (textes, indicateurs, enregistrements de données) qui constituent ce que l'on dénomme « système de management ».

Outre le fait de rendre formel l'informel, la formalisation est aussi un moyen de coordonner les actions c'est-à-dire de déléguer et de chercher à mettre en équivalence (Thévenot, L., 2000) ces logiques d'actions, ces routines ou « manières de faire », ces équipements, ces formes de connaissance, tous ces éléments du système qui sont divergents mais cependant interdépendants, et qui sont tous mobilisés au sein d'un même processus dans l'entreprise (Mintzberg, H., 1994).

D'autre part, Gomez montre également que ce « quadrillage » de l'entreprise permet d'organiser la surveillance des comportements individuels posant le système de management comme le référent au regard duquel toute action doit être évaluée (Gomez, P.-Y., 1996). Le système de management repose aussi sur une exigence de traçabilité de l'action réalisée (Rot, G., 1998). La formalisation tirerait son pouvoir de coordination du fait qu'elle instaure un double contrôle, à la fois a priori par définition ex ante des comportements performatifs et ex post par des dispositifs de vérification et d'évaluation ex post de ces comportements (Gomez, P.-Y., 1996; Nizet, J. et Pichault, F., 2000).

L'analyse que fait Mintzberg de la fonction et des effets de la formalisation repose sur plusieurs hypothèses, et lui-même fait état de certaines d'entre elles. Ainsi, il est supposé que formaliser est une méthode qui a une valeur en soi, qui est toujours "supérieure" à l'informel, indépendamment du contenu qui est formalisé (Mintzberg, H., 1994). Le passage à l'écrit permettrait à la fois l'économie de savoir dans l'exécution des tâches - puisque tout est prévu à l'avance - (Aubert, N. *et al.*, 1996), et la capitalisation des expertises et expériences individuelles (Duymedjan, R., 1996). Ainsi, le travail d'écriture tiendrait tout entier dans la formule « *écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Toutefois, il s'avère que l'on n'écrit généralement pas ce que l'on fait ! Le travail d'écriture des procédures est un travail de simplification et de généralisation des activités telles qu'elles sont vécues car elles ne peuvent entrer dans le détail de tous les cas de figure possibles. Mieux, le travail de formalisation amènerait, non à décrire le travail, mais « *celui qu'on aurait souhaité faire ou voir fait* », l'idéal des pratiques (Duymedjan, R., 1996). Les produits de la formalisation sont forcément en décalage avec les pratiques, ils rendent compte de l'organisation idéale (Villette, M., 1996), telle qu'elle est pensée par les managers, et non telle qu'elle est.

Ensuite, cette analyse suppose que la règle, même générale, est univoque, et que les procédures et instructions de travail transmettent l'intention et le projet d'action de leur

rédacteur sans les transformer. Or, les normes ne sont rendues effectives que par le travail d'interprétation des acteurs au regard des spécificités de la situation ici et maintenant, et par leur travail d'ajustement au regard des activités et comportements des autres acteurs. Ces deux sources de régulations, régulation de contrôle et régulation autonome, se concurrencent et s'articulent dans une dynamique de régulation « réelle », jamais complètement stabilisée, toujours hétérogène et multi-centrée (Reynaud, J.-D., 1988), bien loin des présupposés du planificateur. Les acteurs, pour agir collectivement, sont « *amenés à construire un espace commun, en manifestant des capacités d'intercompréhension.* » (Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E., 1994). Pour raccorder leurs actions individuelles les unes aux autres, les partenaires d'une interaction « *se donnent mutuellement à voir, en agissant, le sens et la rationalité de ce qu'ils font ou de ce qu'ils disent (...), ils rendent observables la règle qu'ils suivent, la structure du cours d'action qu'ils soutiennent* » (Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E., 1994). Dès, même si les plans, les règles, les procédures et instructions de travail forment un cadre pour l'action, et proposent un scénario aux acteurs, mais l'action collective ne se déroule pas au jour le jour comme elle est écrite, le scénario se redéfinit en même temps qu'il se rejoue, il est produit plutôt que reproduit à chaque interaction (Remmers, G., 1999; Thévenot, L., 1995). Ce scénario repose sur une phase préalable et/ou parallèle d'interaction, de communication entre les acteurs qui permet de construire un savoir commun qui s'exprime dans un ensemble de supports matériels : contrats, plans, qualifications, règles, outils techniques. Mais ces « règles » (comprises ici dans un sens générique) ne constituent qu'une référence conventionnelle, des points d'appui offrant une potentialité d'accorder les personnes (Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E., 1994). Elles ne devraient être considérées au mieux que comme des « *règles-hypothèses* » (Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E., 1994) dans un souci de formalisation.

Les effets de la formalisation sont en fait largement dépendants des conditions de mise en œuvre, du fait que ces conditions permettent de réduire au maximum les décalages (Boehm, G., 2001; Mintzberg, H., 1994). Pour rendre la formalisation « optimale », les guide-lines des normes de système de management invitent à impliquer dans l'écriture des procédures les acteurs concernés (ISO, 1996b), acteurs aux rôles, aux logiques d'action, aux univers de sens et aux valeurs de référence multiples, afin de construire collectivement les conventions qui seront matérialisées dans ces plans. Mais cette implication peut revêtir des formes qui peuvent s'avérer très différentes d'une entreprise à l'autre (Reverdy, T., 1999). Cette implication dans l'écriture des procédures, est considérée comme essentielle à la fois à l'efficacité de la formalisation, la motivation du personnel et la diffusion des savoirs propres à la norme (Reverdy, T., 1998), car elle permet d'engager les acteurs dans la production de règles moins hétéronomes (de Terssac, G. et Maggi, B., 1996) et donne une place au langage comme mode de coordination (Thévenot, L., 2000). Mais, selon Engel, l'implication des travailleurs dans l'écriture des procédures se résume la plupart du temps à la révélation de l'information nécessaire à cette rédaction ; on ne leur laisse guère en négocier les termes (Engel, H. W., 2002) : « *La littérature, c'est nous qui nous en chargeons* », expliquent les coordinateurs Environnement.

De plus, la formalisation se voulant rationnelle, instrumentale, elle méconnaît complètement les jeux de pouvoir dans l'organisation. Or à l'instar de l'analyse théorique de Mintzberg, Gomez, et Cochoy, Garel et de Terssac montrent que le travail de formalisation des pratiques qui accompagne les normes de système de management peut redistribuer les cartes dans ces jeux de pouvoir et modifier l'équilibre des relations de travail (Cochoy, F. et al., 1998; Gomez, P.-Y., 1996; Mintzberg, H., 1994). D'une part parce qu'il met aussi l'acteur face à un dilemme : le choix entre « *l'obtention d'une reconnaissance écrite de son domaine de*

responsabilité et (...) l'émergence d'une possibilité de contrôle accru s'appuyant sur la consigne écrite des pratiques de travail. » (Cochoy, F. et al., 1998). D'autre part, selon mes observations, parce qu'elle autorise de nouvelles responsabilités, de nouvelles descriptions de fonction, par l'introduction de nouveaux acteurs dans le processus d'édiction des règles comme le responsable environnement ou les personnes relais, et dans le processus de contrôle des pratiques, comme les auditeurs internes. Comment ces jeux de pouvoir vont-ils influencer, participer à sa mise en œuvre ? On peut supposer qu'ils contribuent à « tirer » les interprétations dans une direction ou une autre, et pèsent ainsi sur la construction du dispositif - des objets qu'elle crée ou mobilise, des règles qui se stabilisent, des actions qui s'avèrent possibles ou pas, pertinentes ou pas - et sur les effets de ce processus, souhaités ou non, intentionnels ou non.

La mise en œuvre des normes fait largement appel à la formalisation, en offrant à travers le SME un cadre pour l'action et l'évaluation de l'action, des repères et des ressources de coordination et d'intercompréhension entre les membres de l'organisation. Ce sont ces caractéristiques qui aux normes d'organisation permettraient d'améliorer les processus de production (Boehm, G., 2001), quel que soit le sens (au double sens de direction et de signification) que doit prendre cette amélioration.

- ***Une multiplication des champs couverts par la normalisation***

La série des normes ISO 9000, premières normes d'organisation, a donc joué le rôle de levier dans l'extension de la normalisation. Elle posait l'hypothèse que, pour influencer la qualité de « l'output » d'un procédé de fabrication (le produit, dans ce cas précis), il est plus intéressant d'améliorer le procédé lui-même que de se contenter d'opérer une sélection, un filtrage sur ce qui en sort (Sussland, W. A., 1996).

Une fois le principe du déplacement du contrôle ex post de la qualité vers l'aménagement de modes de production favorisant la qualité ex ante, un autre déplacement était possible, de façon à répondre à d'autres besoins génériques : le déplacement du champ qui faisait l'objet d'une gestion. Ainsi, les normes techniques sont désormais produites et mobilisées dans des champs d'action divers, car elles seraient potentiellement applicables à tout ce qui fait l'objet d'une gestion : environnement, systèmes intégrés qualité-environnement-sécurité, ... Une norme de gestion de la responsabilité sociale des entreprises a fait l'objet d'une demande à l'ISO et son opportunité est actuellement débattue au sein de l'ISO (ISO, en ligne, le 29 janvier 2004).

Les normes engendreraient ainsi un besoin de normes par extension des principes et des outils à d'autres objets techniques (Hallström, K. T., 1996). Mais cette multiplication des normes d'organisation pourrait être source d'incompatibilité entre les différents systèmes qu'elles proposent. C'est pourquoi de nombreuses interfaces ont été et continuent à être créées entre elles : mise en correspondance de leurs spécifications, réunions croisées entre les groupes de travail qui les élaborent, possibilités de procédures de certification conjointe. La moindre de ces interfaces n'étant pas l'existence d'un modèle d'action commun à plusieurs normes : le modèle « gestionnaire » PDCA de Shewart et Deming (Reverdy, T., 1998). Mais, partant de l'analyse de Reverdy, on peut s'interroger sur la transposition de ce modèle de gestion à des problématiques qui, peut-être, ne se laissent pas enfermer dans le cadre technico-économique pour lequel ce modèle a été conçu.

II.2. De la coordination industrielle et marchande à la régulation sociale

Comme les paragraphes précédents le soulignent l'un des enjeux de la normalisation a été de tout temps, pour les organisations industrielles de coordonner leur action collective de production de biens et de services, pour répondre aux besoins de tous les partenaires du « jeu économique ». Les normes techniques se déploient donc avant tout en référence à un espace industriel et marchand, et s'inscrit donc dans un paradigme de régulation des comportements individuels par le marché, où la valeur créée par l'entreprise de par ses activités est réalisée et où la négociation des acteurs se développe via les transactions marchandes et les stratégies de concurrence et de coopération inter-firmes (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996). L'évolution des marchés et des relations inter-firmes dans l'espace marchand, qui entraînerait une plus grande exigence d'interface et de coordination entre les acteurs, est sans doute l'un des facteurs qui a contribué à accroître le recours aux normes techniques pour résoudre les controverses et édicter des règles communes.

Mais parallèlement à ce mouvement, il me semble clair que le statut et la reconnaissance dont les normes internationales de système de management ont aussi été favorisés par une triple évolution de la normalisation :

- Les normes internationales ont acquis une prééminence sur les normes nationales, et du même coup, les organismes internationaux de normalisation sur les organismes nationaux. Du fait de cette harmonisation en amont, les normes internationales aident à lever les barrières aux échanges internationaux.
- L'objet des spécifications qu'elles contiennent ne porte plus sur des caractéristiques spécifiques de produits, mais bien sur des modes d'organisation supposés universels des activités de production et de commercialisation de biens et de services. Ce glissement a contribué à une montée en généralité du contenu des normes et à les rendre a priori applicables par tout type d'organisation.
- Les problématiques et controverses qu'elles cherchent à résoudre couvrent des champs multiples et débordent du cadre de l'organisation industrielle. Elles amènent « autour de la table » de nouveaux acteurs institutionnels, donc d'autres pratiques, représentations, savoirs et grandeurs de référence. Les normes internationales gagnent en légitimité dans la mesure où le consensus de toutes les parties intéressées sur les normes est supposé être atteint.

Dans la mesure où les normes techniques sont volontaires, cela pose la question de ce qui permet à une norme technique de produire l'alignement des acteurs sur ses exigences, lesquelles peuvent s'avérer sources de contraintes. Leur capacité à intéresser les acteurs est donc un enjeu essentiel pour elles : de fait, elles sont associées à des dispositifs de sanction et/ou d'intéressement, tels la certification, ou « *l'encouragement de l'utilisation d'un SME par les fournisseurs et les sous-traitants* » proposé comme objectif possible de politique environnementale par la norme « guide » ISO 14004 (ISO, 1996b). D'autre part, leur contenu est scientifiquement validé et reconnu par des experts (supposés) compétents.

Le couple norme ISO 14001-certification parvient ainsi à intéresser un nombre croissant d'acteurs, de « parties intéressées », c'est ce couple qui les tient autant qu'il est tenu par eux. Mais il n'en reste pas moins que le consensus des parties intéressées sur la norme ISO 14001 est une idée forte et de l'ISO, et de certains acteurs privés. Le couple norme ISO 14001-certification est supposé articuler les intérêts divergents et offrir une garantie que cette articulation se traduira dans des dispositifs concrets. Aussi, afin d'affiner cette analyse, il m'a

semblé intéressant de comprendre comment les parties intéressées sont convoquées « autour de la table » et négocient le contenu des normes techniques, et ensuite de décrire plus en profondeur le dispositif de certification.

III La normalisation internationale comme modalité privilégiée de négociation des règles sociales

Bien que les normes de système de management semblent s'imposer petit à petit comme des évidences, comme « *un long cheminement de la pensée collective* » vers une forme de progrès (Charre, B.-T., 2000), elles sont le produit d'une histoire qui eût pu s'écrire autrement. Les normes sont des conventions formalisées, elles sont le résultat d'une négociation qui a dû hybrider le nouveau et l'existant, intégrer des connaissances scientifiques et des savoirs pratiques. Aussi, l'expansion de la normalisation – que l'on la considère sous l'angle des quantités de normes produites, de la généralisation de leur contenu et des domaines couverts, ou de leur reconnaissance par un nombre de plus en plus grand d'acteurs – ne semble pas pouvoir être séparée de celle des acteurs qu'elle implique. Les organismes de normalisation internationaux sont devenus des lieux privilégiés où se rencontrent, s'affrontent, négocient, s'ajustent des acteurs de différents registres de la vie sociale. Le processus d'élaboration des normes au sein de l'ISO réunit en effet des professionnels et des profanes dans la recherche d'une solution négociée – mais pas forcément de façon équilibrée - à une situation porteuse de certains conflits. Elle s'est traduite par une montée en puissance de certains de ces groupes professionnels, dans et en marge des processus d'élaboration et de mise en oeuvre des normes de système de management.

III.1. L'émergence d'un modèle professionnel

On assiste ces dernières années à l'établissement ou au renforcement de groupes professionnels autour des activités relatives au « management qualité », puis « environnement ». Il s'agit des « managers qualité » ou environnement des entreprises, et des acteurs exerçant des fonctions supports, c'est-à-dire offrant des services de conseil en environnement, d'évaluation des sites, de contrôle de conformité des activités, d'évaluation des systèmes de gestion environnementale, de formation continuée en environnement. Des représentants de ces groupes professionnels participent en nombre croissant aux travaux techniques de l'ISO, donc à l'élaboration du texte des normes (Hallström, K. T., 1996). Par ailleurs, leur pratique professionnelle en tant qu'usager de la norme ou conseiller technique les amène à jouer un rôle de diffusion de la norme ISO 14001, et des énoncés programmatiques qui la qualifient, en les faisant circuler dans des réseaux locaux. Ainsi, à travers les interactions de ces groupes professionnels au cœur et en aval des processus de normalisation, à travers leurs études, leurs livres, les formats d'écriture (checklists, grilles d'analyses, guide-lines de reporting, etc) qu'ils conçoivent, c'est un modèle professionnel, dont les savoirs sont progressivement codifiés et standardisés, qui émerge et se propage (Courpasson, D., 1996). La particularité de ce modèle professionnel c'est sa capacité à traverser différents types de métiers, d'institutions, d'activités, au gré de multiples traductions et de supports techniques.

La publication d'une norme de système de management élargit ou ouvre des champs professionnels à investir par de nouveaux acteurs, qui sont enrôlés dans les réseaux qui tiennent ces normes et les renforcent. Plus que stigmatiser le développement, bien réel, d'un marché de services et d'un marché de l'emploi, autour de ces normes (Power, M., 1997), c'est

l'influence de ces acteurs que je souhaite souligner ici. Cette influence s'exerce aussi bien sur les pratiques des entreprises – environ 85 % des entreprises font appel à des « experts » extérieurs pour mettre en œuvre les normes ISO 14000 (Charre, B.-T., 2000; De Backer, P. c., 1999a) – que sur l'élaboration des normes elles-mêmes – il y a eu un basculement de la représentation relative des utilisateurs des normes et des experts en management dans les groupes de travail de l'ISO ; ce sont les experts en management qui sont désormais majoritaires (Tamm Hallström, K., 1996).

Pour Tamm Hallströmm, le renforcement du rôle des acteurs supports au sein de l'ISO, et les alliances qu'elle a nouées avec différentes institutions « qui font autorité » n'est pas sans lien avec son actuel succès et sa réputation internationale. L'ISO dispose de nos jours d'un rôle et d'un statut de « leader » de la normalisation, et d'une capacité d'autonomie que rien ne laissait présager lorsqu'elle fut fondée en 1947 (Mertz, F., 2001; Tamm Hallström, K., 1996). La procédure d'élaboration des normes, et notamment son ouverture à l'ensemble des parties intéressées, me semble avoir offert à l'ISO des opportunités pour se construire une forme de leadership.

III.2. L'institutionnalisation de l'ISO

a) Sa composition et sa structure

- **Une hiérarchie de membres**

L'International Organization for Standardisation ou Organisation internationale de Normalisation²⁵ en français est une organisation internationale non gouvernementale constituée par l'association d'organismes impliqués dans des activités de normalisation aux niveaux national et régional. Chaque pays ne peut être représenté que par un seul membre, en l'occurrence l'organisme jugé «*le plus représentatif*». Elle comprend 3 catégories de membres (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003):

1. les comités membres, qui sont les organismes de normalisation nationaux comme l'AFNOR et l'IBN, et qui représentent autant d'états (Mertz, F., 2001). Ils participent à l'élaboration et à la rédaction des normes et disposent d'un droit de vote au sein des comités techniques et politiques de l'ISO. Ils ont pour rôle :

- d'informer les parties susceptibles d'être intéressées des initiatives de normalisation, de s'organiser de façon à ce que la position qu'ils présentent, lors des négociations conduisant à des accords sur les normes, soit une «*vue concertée des intérêts en présence dans [leur] pays*»,
- d'accepter le rôle de secrétariat des comités et sous-comités techniques de l'ISO sur les sujets qui les intéressent spécifiquement,
- de participer au financement du Secrétariat Central de l'ISO par le paiement de souscriptions annuelles;

2. les membres correspondants, généralement une «*organisation d'un pays qui n'a pas entièrement développé son activité nationale de normalisation*», mais qui serait néanmoins la plus représentative de cette activité, selon le principe de l'ISO. Ces membres ne participent pas à l'élaboration des normes et ne disposent pas du droit de vote aux comités de l'ISO, mais sont «*tenus pleinement informés des travaux qui présentent pour eux un intérêt*». Ils participent au financement de l'ISO;

²⁵ L'acronyme ISO a été choisi parce que ce terme « iso » correspond à un préfixe signifiant dans la terminologie scientifique « égal » (Iso, en ligne, le 15 janvier 2003).

3. les membres abonnés, proviennent des pays «à économie très limitée», qui paient une cotisation réduite leur permettant de «rester en contact» avec la normalisation internationale.

On ne peut parler d'égalité de participation aux négociations et aux décisions entre les différentes catégories de membres de l'ISO. La description qu'en fait l'ISO elle-même montre qu'il existe une hiérarchie implicite en fonction de l'importance de l'activité de normalisation... laquelle est aussi la base du financement et de la reconnaissance des organismes de normalisation et de l'ISO elle-même.

En effet, le financement de l'ISO est assuré en à 80% par les 36 comités membres qui assurent le secrétariat des comités et sous-comités techniques de l'ISO, et à 20 % par les cotisations de ses membres, lesquels tirent eux-mêmes une grande partie de leurs ressources de la vente des normes et de leurs activités de services aux entreprises : publication de guides, consultance, formations, etc (ISO, en ligne, le 20 novembre 2003). De plus, il faut remarquer que les charges liées aux activités de production des normes sont en grande partie supportées par les organismes de normalisation nationaux. En particulier, la participation des experts (de tous bords) aux travaux techniques n'est pas rémunérée, et leurs frais de voyage et de séjour sont à charge du participant et/ou de son employeur. Participer aux travaux de l'ISO coûte cher, ce qui explique que certaines catégories d'acteurs intéressés sont sous-représentées : petites et moyennes entreprises (PME), entreprises des pays en voie de développement, ONG, administrations.

L'ISO est gouvernée par un Conseil élu par et composé de représentants des comités membres. L'Assemblée Générale est constituée des personnalités dirigeantes du Conseil, et de délégués des différentes catégories de membres. Le Secrétariat Central de l'ISO, basé à Genève, est en charge de la gestion administrative, de la coordination des travaux des comités techniques²⁶ et de la publication et de la diffusion des normes, guides et revues ISO.

Le Conseil est appuyé par un ensemble de comités et groupes consultatifs pour la définition d'orientations stratégiques. Les groupes consultatifs identifient et valident les besoins de normes exprimés par le marché, et définissent les lignes directrices d'un projet de normes permettant de répondre à ces besoins.

Le Comité pour l'évaluation de la conformité (CASCO), dont les membres actifs sont uniquement des comités membres, est très important dans la mesure où il produit des documents normatifs sur les procédures de contrôle de la conformité de la mise en œuvre des normes (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Ces guides et normes internationales... sur les normes, harmonisent et prescrivent les pratiques des acteurs supports impliqués dans les dispositifs de contrôle : certificateurs, laboratoires de contrôles, organismes d'accréditation, etc. Il est donc en quelque sorte le « gardien du dogme », celui qui dit quelles interprétations sont permises, et lesquelles ne correspondent pas aux principes ISO.

Le bureau de gestion technique, enfin, supervise les travaux de production de normes internationales proprement dits. Il est responsable vis-à-vis du Conseil de l'application des orientations politiques de l'ISO, et établit les procédures techniques guidant l'élaboration des normes. Il définit et gère les structures qui réalisent concrètement les travaux de l'ISO, principalement les groupes techniques consultatifs et les comités techniques, chacun

²⁶ Cfr infra, section suivante de ce chapitre.

responsable de l'élaboration et du suivi des normes relatives à une problématique précise. Ce sont ces comités techniques, qui sont au cœur des processus de normalisation de l'ISO.



Figure 2 : Organigramme représentant la structure de l'ISO (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003)

CASCO :	Comité pour l'évaluation de la conformité
COPOLCO :	Comité pour la politique en matière de consommation
DEVCO :	Comité pour les questions relatives aux pays en développement
REMCO :	Comité pour les matériaux de référence

- **Une hiérarchie de comités techniques**

Le processus d'élaboration des normes est donc décentralisé: il relève de la responsabilité d'un comité technique (par exemple, pour les normes relatives aux SME, il s'agit du TC207). Chaque TC est ouvert à tout comité membre qui se déclare intéressé par l'objet technique de la norme ou de la famille de normes en cours d'élaboration. De ce fait, la structure est constituée d'une hiérarchie de comités techniques (TC), comprenant des sous-comités (SC) s'occupant d'un sujet précis (SC1 élabore la norme de systèmes de management environnemental, SC2 élabore la norme d'Audit environnemental, etc), eux-mêmes comprenant des groupes de travail (WG).

Par exemple, le TC 207 fut créé en 1993 à Toronto. Sa tâche consistait à :

- décider de quels outils de management de l'environnement le marché avait besoin,
- formuler et de construire les exigences que devraient rencontrer les systèmes de management environnemental des organisations,
- de telle façon que ces systèmes puissent conduire au développement durable.

Il est organisé en 6 SC, chacun responsable d'un sujet technique²⁷, et 18 WG (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003).

Environ 2850 sous-structures font ainsi partie de l'ISO. Le secrétariat (coordination et administration) de chaque comité et sous-comité technique est confié à un organisme de normalisation national qui se porte volontaire. Le TC 207 est dirigé par le Canadian Standards Association (CSA) pour le compte du « Standards Council of Canada ». Le Président de Comité, désigné par lui, a pour charge d'aider les membres du comité à développer un consensus.

Dans le cadre de ces structures, chaque pays est représenté par une délégation, qui est sensée défendre la position nationale officielle. Cette position a été auparavant négociée au sein de fora nationaux, regroupant là encore des représentants des diverses parties intéressées, et en collaboration avec les administrations publiques concernées (par exemple, l'Environmental Protection Agency (EPA) aux Etats-Unis, et l'ADEME en France), sous la responsabilité de l'organisme de normalisation représentant ce pays à l'ISO (Reverdy, T., 1998). Des experts indépendants sont admis à participer à ces groupes de travail s'ils le demandent, sous réserve de financer leur participation.

C'est donc un système de représentation et de délégation en cascade et transversale à la fois qui s'opère, du national à l'international, d'un large groupe de parties intéressées à un groupe restreint de délégués.

b) Un principe de travail : la recherche d'un consensus

La structure de l'ISO, et les procédures d'élaboration des normes qu'elle met en oeuvre auraient, selon elle, l'avantage de rendre possible la construction d'un consensus : les représentants de toutes les « parties intéressées » à l'objet d'une norme se retrouvent en « *partenaires à droits égaux* » dans la recherche de solutions à des problèmes de normalisation d'envergure mondiale. Les groupes de travail, constitués d'experts provenant des pays « *intéressés par la question* » s'accordent sur un projet, qui est ensuite soumis aux comités membres, qui négocient les détails des spécifications. C'est la « *phase de recherche*

²⁷ Voir annexe 1.

de consensus ». Une fois ce consensus atteint, le projet de norme est soumis au vote des comités membres pour approbation ou amendement. L'approbation d'un projet requiert l'obtention d'une majorité des deux tiers. Le projet ne pourra alors plus subir que des modifications de forme avant publication comme norme technique (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003).

Compte tenu de l'analyse développée au cours de ce chapitre, l'idée que le contenu technique des normes a fait l'objet d'un consensus lors des négociations préparatoires dans les groupes de travail me semble à nuancer, pour plusieurs raisons.

La première remarque concerne la procédure de vote au sein des comités techniques : si les groupes de travail discutent le contenu technique des normes, collaborent à la préparation d'avant-projets, seuls les comités membres de l'ISO disposent du droit de vote quant à l'approbation d'avant-projets ou de projet final des normes. Cela garantirait un arbitrage équilibré entre les intérêts en présence. Une norme internationale est donc en dernière analyse « *le résultat d'un accord entre les comités membres de l'ISO* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Le rôle de l'ISO serait donc de réaliser un arbitrage entre les différentes positions nationales, lesquelles représentent elles-mêmes le résultat d'un compromis. Toutefois, dans la mesure où les comités-membres chargés de cet arbitrage sont parties intéressées, et ne fût-ce qu'au plan financier, à la publication d'une norme technique, cette procédure est-elle à même de garantir un arbitrage équilibré des intérêts en présence ? De plus, dans la mesure où la norme à produire est supposée intégrer des points de vues, des savoirs, des problématisations de nature différente, l'arbitrage par des experts-normalisateurs partageant souvent une formation scientifique et technique, et une expérience pratique qui les rendent « proches » des acteurs industriels, ne contribue-t-elle pas à « tirer » le contenu, le format procédural, vers une description à caractère technique ?

Ensuite, on peut s'interroger sur l'équilibre de la représentation des différentes parties intéressées. Outre les membres nationaux de l'ISO, participent également aux travaux techniques des représentants qualifiés des milieux industriels, des professionnels du management, des instituts de recherche, des représentants des autorités gouvernementales ou d'administrations, des organisations internationales gouvernementales et non-gouvernementales²⁸ « *ayant des liaisons avec l'ISO* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), c'est-à-dire soit institutionnellement liées aux comités membres, soit invitées par eux (TC 207, en ligne, le 15 janvier 2003). Mais peut-on, sans autre forme de procès, tenir pour représentatif du point de vue de l'ensemble des ONG celui défendu par certains de leurs représentants, choisis par les organismes de normalisation sur base de « *leur collaboration régulière (avec nous) et leur volonté d'arriver à un consensus* », selon les termes d'un membre de l'AFNOR ? De plus, si l'on se réfère à l'équilibre numérique entre les parties intéressées représentées, les ONG et les représentants des institutions publiques sont sous-représentées par rapport au secteur privé dans les comités techniques.

Il faut d'ailleurs noter que ces catégories de « parties intéressées » ne sont pas clairement séparées, ainsi de nombreuses ONG s'intéressant au management de l'environnement

²⁸ L'ISO définit une ONG comme « *une ASBL de citoyens qui agissent indépendamment des structures gouvernementales ou industrielles, et qui a des objectifs non-commerciaux en relation avec l'environnement, la défense des consommateurs ou le développement durable* » (ISO/TC 207 NGO contact group, draft 02/12/06). Ainsi, des organismes aussi divers que WWF, Ecologia, Pollution Probe Foundation, l'INEM, l'Australian Competition and Consumer Commission, Consumer Association of Canada sont reconnues comme partenaires par l'ISO, et participent désormais à ses travaux.

regroupent des associations de protection de la nature, des industriels, des instituts de recherche, des consultants et des collectivités ; d'autre part, de nombreux consultants publient dans des revues scientifiques des articles analysant leurs interventions en entreprises, et de nombreux instituts de recherche ont des activités de consultance²⁹. Malgré un effort de participation des ONG depuis 1998 (notamment lors de la préparation des avant-projets de la norme ISO 14001), la participation aux travaux de l'ISO était et reste encore aujourd'hui majoritairement une convention entre secteur privé (industriels et professionnels du management), et secteur public (Bennett, D., 2000).

Qui plus est, les PME et les organisations des pays en voie de développement sont sous-représentées aux travaux du TC 207. Le contenu de la norme ISO 14001, bien qu'en vertu des principes de l'ISO supposé a priori accessible aux PME, nécessite un travail d'adaptation. Mais les positions divergent quant au type d'adaptation nécessaire : adaptation des prescriptions a priori de la norme ou adaptation sur le terrain, lors de la mise en œuvre, voire le recours à l'auto-déclaration plutôt qu'à la certification (ISO, 1995).

Enfin, selon la National Science Foundation, « *atteindre un consensus dans le développement d'ISO 14001 fut difficile et souvent tendu, au point qu'on a cru ne pas pouvoir l'atteindre.* » La controverse aurait porté « *principalement sur la quantité de spécifications, celles détaillées dans la norme BS 7750³⁰ [qui fut un des modèles de l'ISO 14001] étant jugées trop prescriptives* » (NSF-ISR, en ligne le 21 mars 2003). Reverdy souligne également la pression exercée par les lobbies industriels pour alléger les exigences en terme de performance environnementale, de respect de la législation et de transparence qui caractérisaient le règlement EMAS (Reverdy, T., 1998).

On est donc bien loin d'un accord généralisé sur un « état de l'art » de la gestion de l'environnement. L'ISO est bien plus proche des événements quand elle définit le consensus obtenu par les experts sur le contenu normatif comme étant « *la solution apportée en l'espèce au problème abordé (...) qui convient le mieux pour être appliquée au plan international au moment considéré* ». D'où l'importance d'un processus régulier de révision de la norme (ISO, en ligne, le 29 janvier 2004). En 2000, la révision de la norme ISO 14001 a débuté, le nouveau texte devrait être publié dans le courant 2004. La révision s'est limitée aux considérations liées à la compatibilité d'ISO 14001 avec ISO 9000 et à la clarification du texte existant. Une révision plus approfondie de la norme ISO 14004 (qui explicite la norme ISO 14001) est en cours (Dodds, O. A., 2003).

Pourquoi parler alors de consensus ? On peut poser l'hypothèse que la notion de consensus renvoie à celle de démocratie. En effet, toute règle fonde sa légitimité et son applicabilité sur l'existence d'un consensus social, mais plus encore, les procédures d'élaboration des règles, y compris les normes juridiques, fonderaient leur validité de leur mode de construction d'un consensus social, comme il en va du modèle démocratique de représentation parlementaire (Boy, L., 1998; Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986). Pour la légitimité de l'ISO, et donc sa

²⁹ Par exemple, l'International Network for Environmental Management (INEM) comprend Ruth Hilary, chercheur, et Buck Jensen, consultant en management, tous deux connus pour leur travail de terrain et leurs publications en matière de management environnemental.

³⁰ La norme BS 7750 - Environmental Management Systems – est une norme nationale de SME. Elle a été publiée en 1992 par l'Institut britannique de normalisation (BSI), et mise à jour en 1994. Elle a fait l'objet d'une expérimentation pilote regroupant presque 500 participants de diverses industries. Elle est par exemple plus prescriptive en matière de respect des obligations légales.

pérennité en tant qu'institution, il était et il est toujours fondamental que cette capacité à créer le consensus, à défendre une forme d'intérêt général, lui soit reconnue.

c) Une logique de pérennisation

Comme le montrent les paragraphes précédents, l'ISO est la première « partie intéressée » à ses propres normes, car elles lui permettent d'exister et de perdurer sur un plan financier et institutionnel. Plusieurs indices illustrent la stratégie poursuivie à cette fin par l'ISO.

Les TC, SC et WG décrits ci-dessus sont sensés être des structures provisoires puisque liées spécifiquement au processus d'élaboration d'une série de normes particulière. Mais il s'avère en pratique que le principe de dissolution concerne surtout les groupes techniques consultatifs. Les TC et les SC continuent leurs activités. En vertu d'un principe de révision permanente des normes en fonction des besoins du marché (au moins des normes d'organisation), ces structures s'attribuent une activité de veille technologique (Mertz, F., 2001). De plus, des besoins de clarification sur les normes existantes apparaissent, ce qui pousse ces TC à développer d'autres normes ou guide-lines en complément des premières. Ainsi en témoigne la récente norme ISO 14050 sur la terminologie du SME. Tamm Hallström fait également remarquer, en étudiant le TC 176, Comité Technique ISO responsable de la norme d'assurance qualité ISO 9000, que la production des normes dans un domaine accroît la demande de normes, soit de normes similaires dans un autre domaine comme ce fut le cas pour ISO 14001, soit de développement d'un domaine existant (Tamm Hallström, K., 1996). Ainsi, normaliser devient un but en soi, dans la mesure où ce processus assure l'auto-reproduction de ces comités, et par delà de l'ISO (Tamm Hallström, K., 1996).

Non seulement ces structures perdurent, mais le nombre d'experts participants à leurs travaux croît de façon impressionnante (Mertz, F., 2001; Tamm Hallström, K., 1996). L'enjeu de cette participation vient de ce que le contenu des normes est configuré par les influences mutuelles des différents groupes d'experts participant aux TC. Par exemple, le caractère trop « théorique » des normes, dénoncé par ses usagers, pourrait au moins partiellement être expliqué par le poids des professionnels du management, « *intéressés au management en tant qu'abstraction* », dans ces comités (Tamm Hallström, K., 1996).

Etant donné le rôle central joué par les normes dans l'économie politique au niveau mondial, participer aux travaux des TC devient pour les parties intéressées d'une importance stratégique (Bennett, D., 2000). Aussi, depuis 1998, les ONG de protection de l'environnement, les représentants de syndicats internationaux, et les représentants des PME, entre autres, tentent de rallier leurs troupes et de s'organiser pour participer aux travaux des TC. « *L'intérêt public doit être représenté dans le développement et la mise en œuvre de ces normes (...) Nous encourageons d'autres groupes à participer à ce processus et permettre ainsi d'apporter une meilleure perspective et une plus grande influence des ONG sur le travail de l'ISO* » affirme H. Mac Gray, membre de l'ONG « Ecologia » (Mac Gray, H., 2002). Ce changement de perspective important des ONG, qui privilégieraient généralement les processus réglementaires, consacre l'ISO comme un acteur majeur de l'élaboration des règles du jeu socio-économique.

Et la stratégie de l'ISO est de chercher à enrôler ces nouveaux acteurs. Elle s'est explicitement donné comme objectif d'accroître sa pertinence sur le marché de l'offre de normes, et de renforcer sa reconnaissance institutionnelle. « *L'ISO est dans une position unique [... qui] est la résultante de l'excellence de ses réalisations passées et de la représentation large et équilibrée des intérêts qui est garantie par sa composition...* » (ISO,

2001). Pour conforter cette position, l'ISO s'est défini une stratégie de développement (ISO, 2001) dont la parenté avec les stratégies marketing traditionnelles est frappante. L'ISO se propose de mieux cerner les besoins du marché, de renforcer l'engagement des organismes nationaux notamment à promouvoir le système ISO, arguant qu'en tant que membres ils tireront un bénéfice direct de la reconnaissance institutionnelle de l'ISO, de resserrer ses relations avec d'autres grandes organisations internationales, particulièrement avec l'OMC, et d'élargir le consensus de base autour des normes qu'elle produit en favorisant « *une représentation plus efficace des consommateurs et des intérêts sociaux*. » Pour ce faire, elle a explicitement assigné à un groupe de travail consultatif la tâche de développer une stratégie et des procédures pour encourager la participation des ONG impliquées dans la protection de l'environnement, du consommateur et de la santé humaine (ISO, 2001).

III.3. Un consensus qui se construit à rebours

Le mouvement de normalisation tire donc aussi sa force et sa légitimité de l'institutionnalisation de ses métiers et de ses structures. Chaque norme technique prolonge et renouvelle les activités de normalisation et renforce ce mouvement, dans une sorte d'action à rebours. Par exemple, la norme ISO 14001 a permis tout à la fois :

- de constituer et faire interagir des professionnels du management de l'environnement, entre eux et avec des professionnels de la normalisation, et de codifier et standardiser leurs pratiques ;
- d'enrôler de nouveaux acteurs comme partenaires de l'ISO, de développer ses structures et ses compétences, de consolider sa position et ses sources de financement ;
- d'enrichir les énoncés programmatiques de chacun et de fonder leur légitimité.

Et en même temps, ce sont ces acteurs, ces structures et ces discours qui font exister la norme ISO 14001, car si un consensus est créé, ce n'est pas seulement par un système assurant la représentativité des parties intéressées et un arbitrage équilibré des intérêts en présence. C'est aussi a posteriori que se construit un consensus autour de l'état de référence proposé par la norme, par l'intéressement des acteurs.

Mais à travers la multiplication des champs couverts par les normes, et des acteurs et domaines d'expertise impliqués, les normes techniques débordent de plus en plus le cadre de l'organisation industrielle et marchande. C'est aussi toute l'interface industrie-société qu'elles contribuent à configurer. S'il y a eu extension de l'usage de ces normes à l'ensemble des champs sociaux, si des opportunités se sont présentées à l'ISO qui a su les saisir, c'est aussi du fait que la normalisation participe à un processus de rationalisation croissante de notre société (Olshan, M. in Mertz, F., 2000) et propose une alternative à des modes de régulation centralisés des conflits (Reverdy, T., 2002). Ainsi, en organisant un mode de représentation des acteurs supposé capable de construire une forme d'intérêt général, et en s'appuyant sur ce qu'elle appelle un consensus pour les justifier et les légitimer, l'ISO les inscrit dans un monde politique ou civique.

III.4. La mutation du « rapport à la norme » : de la rationalité substantive à la rationalité procédurale

a) Une rationalisation croissante, mais multi-centrée et multi-forme

• Normalisation et rationalisation sociale

Les normes influencent notre quotidien jusque dans ses plus infimes détails, de l'objet le plus insignifiant comme une prise électrique jusqu'aux techniques sophistiquées de management

des entreprises. Vivre en société, c'est obéir à une multitude de règles, dont certaines sont d'autant moins perceptibles qu'elles sont inscrites dans des objets qui configurent nos comportements sans que nous en soyons tout à fait conscients (Mertz, F., 2001).

Rationaliser ne signifie donc pas ici que l'on a trouvé la meilleure solution à un problème donné, les meilleurs moyens pour arriver à nos fins, donc que l'on est plus rationnel (ce que pourrait induire les références au caractère moderne et efficace des normes des séries ISO 9000 et ISO 14000, à leur représentativité de l'état de l'art ou à leur validation par des experts.) Rationalisation signifie que l'on a organisé l'action collective par des règles qui s'articulent autour de principes, et qui permettent de la prévoir et donc de la planifier (Kuty, O., 1998). Cette définition de la rationalisation renvoie donc à la coordination de l'organisation industrielle, dans la mesure où la planification de l'action collective constitue un enjeu important dans le monde industriel. Mais le terme rationalisation renvoie à la fois à la production croissante de règles formelles et à des principes organisateurs sur lesquels les acteurs ont fondé un accord, un compromis, éventuellement formalisés dans une norme technique, un texte législatif, un contrat, une charte... Et c'est sur ces principes, sur cet accord qu'ils basent leurs justifications. Dès lors, la production et la mise en oeuvre des normes techniques n'apparaissent plus que comme une modalité particulière de la normalisation.

Ceci nous renvoie alors à une autre acception de la normalisation que celle envisagée jusqu'ici, une acception qui couvre un champ plus large : la normalisation, c'est l'ensemble de techniques de régulation sociale, par des normes explicites ou implicites. La norme « *définit les conditions de ce qui doit être repéré comme la normalité (...), comme référentiel de choix, (...) prend appui sur des logiques de conviction et d'accord (...) Isoler la normalisation au sens étroit n'est donc qu'une vue de l'esprit, qu'un travail partiel sur le système d'accord social et de construction collective de la normalité* » (Gomez, P.-Y., 1996).

Or, les modalités concrètes de cette « construction collective de la normalité » ont beaucoup évolué depuis la fin des années soixante. On a vu émerger de nouvelles modalités de coordination de l'action, des « *modes relativement inédits de résolution des conflits et des montages institutionnels hétérodoxes* ». Les formes de régulation sociale se seraient adaptées à une société caractérisée par le pluralisme des ordres normatifs (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). Belley note quant à lui que ces formes nouvelles instaurent, comme modalité légitime de production normative, le recours systématique à l'autonomie et la négociation des acteurs, comme référence pour guider et évaluer l'action. Dans ces formes émergentes, les accords volontaires remplacent les règles juridiques, le contrôle horizontal collectif remplace l'application et le contrôle hiérarchique par l'Etat (Belley, J.-G., 1997). Les juristes font état quant à eux d'une prolifération des sources privées de droit (Delmas-Marty, M., 2002). Comment rendre compte de cette évolution ?

Certains auteurs, sociologues, économistes et juristes, ont cherché à formuler un cadre d'analyse à partir du concept de norme sociale. Constatant que les 2 cadres d'analyse « classiques » de régulation sociale sont rendus obsolètes par les nouveaux modes de production de normes, ils questionnent le concept de norme sociale, le redéfinissent selon une perspective constructiviste, et conceptualisent le rapport entre normalisation et norme sociale.

- ***Quel rapport entre normalisation et norme sociale ?***

Deux cadres d'analyse « classiques » peuvent être mobilisés pour expliquer et rendre compte de la régulation sociale des comportements individuels et collectifs (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997)

- Le premier cadre est celui de la sociologie du droit, dont l'objet est la place du droit dans la société. Au regard du juriste, la règle existe en tant que telle, le sens de l'énoncé qu'elle délivre existe a priori et hors l'acteur : ce sens est celui que lui donne le législateur et qui définit son champ et ses conditions d'application. Elle partage les comportements entre le permis et l'interdit. La norme juridique se superpose à une norme sociale dans la mesure où l'Etat qui les codifie est immergé dans la société et donc partage ces normes sociales.
- Le deuxième cadre est celui de la sociologie structuraliste, pour laquelle la norme est un modèle implicite de comportement préexistant aux conduites des individus et les déterminant. La norme s'appuie sur des valeurs, collectivement partagées, intériorisées et assumées par l'acteur, qui sont porteuses d'un cadre d'interprétation du monde et donnent un sens aux actions des individus

Ces deux cadres d'analyse partagent un présupposé : le sens des normes est suffisamment univoque pour que les acteurs puissent les mettre en œuvre sans trop de distorsion (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997).

Or, il n'en est rien. Nous avons déjà souligné que les règles ne déterminent pas strictement les comportements, leur application est toujours contingente. D'une part parce que l'adhésion aux règles manifestée par l'acteur ne correspond ni à un degré d'intentionnalité 0 - règle-contrainte -, ni à un degré d'intentionnalité ∞ - règle-contrat -, et cette part d'intentionnel et de non-intentionnel s'applique aussi bien au comportement décrit-prescrit qu'à ses conséquences. D'où la difficulté d'imputation d'une situation ou d'un comportement à l'existence et l'application d'une règle, puisque les comportements intentionnels peuvent avoir des conséquences non intentionnelles, et que des comportements non intentionnels ou non prévus peuvent avoir des conséquences non intentionnelles mais néanmoins souhaitées (Favereau, O., 1989).

Ce que l'énoncé normatif délivre, c'est plutôt une proposition qui prétend à être reconnue comme valide. Mais cette validité peut être acceptée ou refusée par les acteurs, et elle est de toute façon toujours partielle (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997). De plus, la règle est toujours incomplète, elle est impuissante à tout prévoir, et crée autant de divergences que de convergences de comportements (Favereau, O. et Picard, P., 1996). Il est dès lors impossible de définir le sens d'une règle en dehors de son usage, qui est toujours intimement lié au contexte même de cet usage. Le sens des normes est construit dans les interactions situationnelles, il est potentiellement instable et toujours provisoire. Une norme formelle constitue un indice dans le mouvement d'interprétation des règles du jeu générales par l'ensemble des acteurs, et entre l'énoncé et la mise en œuvre d'une norme, il y a place pour l'interprétation (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997; Favereau, O., 1989). C'est d'autant plus vrai pour la norme ISO 14001 que sa vocation d'universalité a imposé la formulation d'exigences en termes généraux et abstraits, et ces exigences sont rendues plus ambiguës encore par le foisonnement de modalités négatives qui les accompagnent³¹. Comment s'opère dès lors le passage entre les exigences normatives et leur réalisation concrète ? C'est à mon avis toute la question de la norme ISO 14001.

Quoi qu'il en soit, définir un contenu normatif « idéal », univoque et totalisant est impossible, même si dans certaines situations normatives claires et évidentes, un consensus peut être atteint autour d'une formulation satisfaisante du point de vue opérationnel (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). Mais dans le cas des « nouvelles problématiques » qui ont émergé ces

³¹ Cfr infra, chapitre 3, section IV.

trente dernières années, comme les problématiques environnementales, arriver à un consensus quant à cette validité intrinsèque d'une norme en la matière est difficile. La controverse serait ainsi le mode d'existence privilégié de ces problématiques émergentes (Akrich, M. *et al.*, 2002), et a été clairement celui des problématiques environnementales³².

Ces problématiques émergentes se laissent en effet décrire et évaluer dans différents univers de sens, elles combinent et rendent perméables les frontières entre les différents registres du social - économique, juridique, physique, etc - (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). Les acteurs sont confrontés à plusieurs « *descriptions et redescriptions du monde* » (Berten, A., 1997) pour orienter et justifier leur action. Ils perçoivent de plus en plus que l'orientation de l'action collective n'est pas imposée par un système de valeur universel, mais qu'elle résulte d'un choix ou de compromis entre plusieurs ordres normatifs possibles. La multiplication des choix possibles augmente l'incertitude, l'action devient plus difficile à anticiper, la coordination entre les individus ou les collectifs se complexifie. La perception des normes comme résultat de compromis politiques ou intersubjectifs brouille les repères traditionnels - forme/contenu, public/privé, naturel/artificiel, Etat/société civile, objectif/subjectif - (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997)

Avec l'effacement de l'idée de normes imposées par un système de valeurs universel, avec l'évidence de leur caractère contingent, avec le postulat d'une société qui « *n'existe que par auto-fondation du social* » (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997), la question de la coordination de l'action collective est renvoyée aux acteurs eux-mêmes : ce sont eux qui, adoptant une conduite réflexive, seraient à même de trouver de nouvelles modalités de transaction sur le terrain, de négocier et construire en commun les orientations de leur action. Ce mouvement de procéduralisation des mécanismes de production normative et de résolution de conflit signerait un « *abandon de l'idéal formaliste dans les dispositifs de production normative* » : l'action sociale ne pourrait plus, ne devrait plus être guidée par un ensemble cohérent et complet de règles définies *ex ante*, réalisées dans des dispositifs hiérarchiques chapeautés par une autorité extérieure, responsable tout à la fois de la définition des règles, du contrôle de leur application et de la mise en œuvre d'une sanction (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997). Les acteurs intéressés sont invités à débattre en commun des règles qui orientant les conduites, mais ce débat est cadré par des procédures de définition de ces règles. Les normes d'organisation participent à cette dynamique non seulement au niveau de son élaboration, mais aussi au niveau de leur mise en œuvre : les membres de l'organisation sont invités à mobiliser leurs savoirs pour débattre des problèmes et des questions, évaluer et ajuster leur action, émettre des propositions³³, en principe sinon dans les faits (Maroy, C., 1997).

Et puisque les règles ou les normes se produisent et reproduisent dans les pratiques mêmes des acteurs, leur contenu est plus que jamais indissociable des procédures qui ont conduit à leur adoption ou leur formalisation, et des acteurs impliqués à la fois dans leur conception et leur exécution. En d'autres termes, leur rationalité est procédurale. La norme doit être comprise non plus comme élément d'une totalité englobante extérieure à la société, mais comme un dispositif de « *construction collective des comportements, des savoirs et des pouvoirs* », où le contrôle ne dépend plus d'une hiérarchie formelle mais est un contrôle « par les pairs », éventuellement par la médiation d'un acteur « autorisé » à qui cette fonction est

³² Pour une mise en relation de l'élaboration de la norme ISO 14001 et de l'action sociale et publique en matière de protection de l'environnement, cfr infra chapitre 3.

³³ Pour plus de détails concernant le principe de la norme ISO 14001 en matière d'implication du personnel, cfr infra chapitre 4, section I.2.

déléguée par l'ensemble des acteurs (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997; Favereau, O., 1989; Mertz, F., 2001).

- ***La légitimité des normes techniques naît de leur rationalité procédurale***

Dans cette perspective, l'idée de norme sociale est intéressante car elle renvoie à une question de second ordre, selon De Munck et Verhoeven (De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997) : celle de l'élaboration de dispositifs de construction de normes qui puissent être reconnues comme légitimes au sein d'une communauté de producteurs, usagers et bénéficiaires. C'est cette légitimité qui fonde au moins partiellement leur capacité à susciter l'adhésion, réguler effectivement les comportements de la communauté (Montoussé, M. et Renouard, G., 1997). C'est d'autant plus vrai pour une norme technique comme la norme ISO 14001 du fait que ces normes sont par principe volontaires, leur mise en oeuvre est non contraignante. La reconnaissance de ces normes, et par là-même de l'ISO elle-même, *« dépend de leur compréhension et de leur acceptation par toutes les parties intéressées (...) Pour ce faire, la communication est essentielle – à la fois pour soutenir la participation de ces groupes (les parties intéressées) dans la construction des normes, et pour s'assurer que les normes sont comprises et utilisées une fois publiées »* (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Chaque occurrence de mise en oeuvre d'une norme ISO en renforce la légitimité et accroît la probabilité d'une nouvelle occurrence (Benezech, D., 1996).

Dans un contexte de pluralisme des ordres normatifs, nous avons vu que la légitimité des normes ne peut découler d'une prétendue rationalité substantive³⁴. En tant que construit collectif, une norme formelle n'offre donc pas forcément une solution optimale à un problème ou une controverse (Favereau, O. et Picard, P., 1996). Elle stabilise comme solution à portée générale un compromis, celui qui a permis de clore la controverse.

La légitimité ne pouvant reposer sur la validité du contenu, la base de la reconnaissance communautaire se reporte sur leur rationalité procédurale, qui fonde leur validité technique, Ce qui fait l'objet d'un consensus, selon ces auteurs, ce sont les dispositifs mêmes de production d'un contenu normatif, leur capacité à sélectionner des comportements répondant aux attentes des acteurs et leur réflexivité systématiquement organisée. Pour être valide, la production de cet *« artefact conventionnel »* (Ségrestin, D., 1996) doit être conforme au mode de consensus reconnu comme légitime par le collectif, et, s'il s'agit de normes codifiées, elles doivent être énoncées par une institution reconnue comme légitime (ce qui implique qu'elle soit considérée comme compétente et dispose d'une forme de pouvoir "de persuasion"), ce qui est le cas de l'ISO (Tamm Hallström, K., 1996).

Dès lors, les normes ISO 14001 et ISO 9000 s'imposent comme des évidences, *« générant d'éventuelles discussions sur leurs conséquences, mais pas sur leur nécessité »* ou sur leur pertinence (Gomez, P.-Y., 1996). Elles bénéficient d'un *« crédit d'opportunité »* (Kuty, O., 1998) qui est renforcé par l'énoncé programmatique qui les accompagne, le discours de justification et d'argumentation qui circule parmi les membres du collectif. Le consentement de chacun sur la pertinence de ces normes devient tellement accessible à autrui, que ce sur quoi ce consentement se fonde a de moins en moins besoin d'être dit (Favereau, O., 1989). L'opportunité des normes devient *« Common Knowledge »* - savoir partagé - : chacun sait

³⁴ Selon une conception substantive de la rationalité, une décision est rationnelle si elle a été retenue parce qu'elle représente la meilleure solution au problème, compte-tenu des contraintes informationnelles, donc pour des raisons indépendantes de la procédure de décision. Le jugement de rationalité porte sur la seule décision (H. Simon, 1976, in Favereau, 1989)

que l'autre sait et réciproquement (Favereau, O., 1989). Cette notion de connaissance (ou reconnaissance ?) commune renvoie à la question du collectif qui a permis que « *le hasard, la nature ou l'histoire [fasse] le premier pas vers la sélection d'une des conventions possibles* » (Favereau, O., 1989), qui tout à la fois produit les normes, les légitime, valide leur interprétation et rend effectif le contrôle de leur application. L'effectivité de cette nouvelle « formalisation » ne peut en être dissociée, que ce soit sur le plan analytique comme méthodologique, du collectif qui se constitue à travers elle (Montoussé, M. et Renouard, G., 1997). Cette effectivité est en effet liée à un modèle de coordination des ressources de l'action sur « *un mode réseau qui conjoint des pratiques relativement autonomes* » d'acteurs relevant de différents registres de la vie sociale (De Munck, J., 1997). Ainsi, l'Etat n'est pas absent de ces nouveaux modes de production et réalisation du droit, mais ce rôle est redéfini par ces nouvelles pratiques (Mertz, F., 2001).

b) Redéfinition du rôle de l'Etat et du droit

L'effacement des formes traditionnelles de résolution des conflits au profit de nouveaux lieux et de nouvelles formes pose la question du rôle de l'Etat dans la production normative, dans une société caractérisée par la coexistence d'une pluralité de systèmes de régulation sociale institutionnalisés (Delmas-Marty, M., 2002). Force est de constater que l'Etat a perdu le monopole de la production de normes explicites à portée générale: il y a eu décentralisation des sources du droit, notamment vers les pouvoirs privés économiques (essentiellement transnationaux): les codes de bonne conduite, la normalisation en sont des exemples types...(Boy, L., 1998). Dans ces modalités particulières de régulation sociale, l'Etat ne propose plus lui-même des normes de conduite sociale, même si les négociations du contenu des normes font l'objet d'un contrôle des pouvoirs publics (via l'AFNOR, le CEN, ...) (Power, M., 1997; Reverdy, T., 1998). Il devient un relais, un animateur des forces sociales. Il se contente de régler l'organisation, les procédures et la redistribution des compétences nécessaires à leur édicition, leur validité et leur légitimité. Il peut user de son pouvoir économique pour promouvoir leur application par l'octroi de subventions. Il peut aussi donner son agrément a posteriori et juridiciser les normes, en rendant leur respect obligatoire (Boy, L., 1998; De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997). La reconnaissance par la Communauté européenne du modèle de SME formalisé par la norme ISO 14001 dans la deuxième version de l'EMAS s'apparente à cette dynamique.

En outre, la normalisation interroge les juristes dans leurs conceptions du droit, comme système rationnel et universel d'organisation de l'ordre social ou comme système de création d'ordres locaux (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986).

- Dans les sociétés démocratiques, la validité du droit se réfère à un mode d'organisation de consensus institutionnalisé sous le modèle de la démocratie représentative (Boy, L., 1998). De quelle validité le mode d'organisation du consensus qui prévaut à l'élaboration d'une norme est-il porteur ?
- Elles sont non-obligatoires en droit (non-contraindantes par opposition à la loi qui est contraignante), comment obtenir l'adhésion à ces normes ?
- Comment organiser le contrôle et la sanction d'une règle qui n'est pas obligatoire ? Le contrôle du respect par les pairs est-il suffisant ?
- L'auto-responsabilisation des acteurs est-elle une alternative à la réglementation ? (Reverdy, T., 2002)

Ces questions peuvent se reformuler comme une quête de l'effectivité et de l'efficacité de la normalisation en tant que dispositif de « construction collective de la normalité », l'évaluation de leur « *réalisation sociale* ». Mais cette réalisation sociale peut s'entendre de 2 manières. La

réalisation sociale est-elle la conformité des pratiques sociales au contenu formel de la norme juridique ? Dans ce cas on parle d'effectivité, et on recherchera tout écart des effets produits par rapport aux objectifs formellement énoncés. Ainsi, si une norme n'est pas ou est « mal » mise en oeuvre par les acteurs, elle sera considérée comme ineffective. Par contre, si on comprend la réalisation sociale comme la conformité des pratiques aux buts sociaux, explicites ou implicites, qui ont présidé à la formulation d'une norme juridique, on parle d'efficacité. Ce sont alors les écarts entre les effets produits et les effets concrets attendus, et qui parfois sont de l'ordre de l'implicite, que l'on cherche à qualifier. Mais ces écarts étant plus difficiles à conceptualiser, l'efficacité de la norme en est rendue plus difficile à évaluer (Lascoumes, P., 1994; Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986)

Cette quête de l'efficacité est cruciale dans le cas de la norme ISO 14001. La norme ISO 14001, comme toute initiative volontaire, trouve sa source et, partiellement, sa légitimité dans un mouvement de critique de l'action réglementaire, née de l'échec relatif de l'appareil législatif par rapport aux buts sociaux et politiques de lutte contre la dégradation de l'environnement (Reverdy, T., 2002). Ce courant présente les initiatives volontaires comme alternatives au droit positif, et s'inscrit implicitement dans le courant politique de la gouvernance comme instrument de politique environnementale³⁵.

La gouvernance désigne « *les règles, processus et comportements qui conditionnent la qualité de l'exercice des pouvoirs européens : responsabilité, visibilité et effectivité* » (COM, 2001). Nous verrons au cours du chapitre 3 que ce courant a eu une influence majeure sur les politiques publiques en matière d'environnement et sur le positionnement des entreprises par rapport au champ de l'environnement. Ce courant valorise des formes de gestion des affaires publiques alternatives (par rapport à la réglementation) dans lesquelles on tente d'amener les « parties prenantes » d'un problème à l'élaboration, la mise en oeuvre et le contrôle par les pairs d'une solution consensuelle, en réduisant parallèlement le rôle des instances politiques. C'est donc un mouvement de délégation en cascade. Il implique également une exigence pour les gestionnaires, celle de rendre compte de leurs pratiques aux autres parties prenantes (Power, M., 1997). Les tenants de l'approche de la gouvernance arguent que les parties prenantes disposent de moyens de pression et de persuasion que l'Etat ne possède pas, à commencer par le caractère « public » de la sanction positive qu'est la certification (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986; Mertz, F., 2001). C'est ce qui fonderait l'effectivité de cet « *d'ordre librement consenti* » (Gomez, P.-Y., 1996). Mais peut-on affirmer pour autant qu'elle en assure l'efficacité ?

c) Un élément clé : la certification

La certification est sans nul doute un médiateur important de ce processus, « *un instrument de transaction robuste et économe* » (Ségrestin, D., 1996). Il s'agit d'une procédure par laquelle un organisme « *tiers et indépendant* » atteste par la délivrance d'un document appelé certificat, qu'un bien, un service ou un processus est conforme aux exigences des normes

³⁵ Je postule que la norme ISO 14001 peut être assimilée à un instrument de politique environnementale. En effet, les administrations gouvernementales et les organismes internationaux impliqués dans la régulation internationale l'utilisent comme tel. Pour prendre un exemple proche de chez nous, le fil de l'éco-gestion, initiative de l'Union Wallonne des Entreprises soutenue par la DGRNE et le ministre Forêt, promeut systématiquement la norme ISO 14001 au même titre que le règlement EMAS. La position de l'administration a été clairement exprimée par JF Rivez, de la DGRNE, lors d'une intervention publique : « *Notre préférence va à EMAS. Mais dans une entreprise où il n'y a rien (ndla en matière de SME), eh bien, implanter ISO 14001, c'est mieux que rien du tout. Alors, nous soutenons les deux systèmes, en espérant que la mise en oeuvre d'ISO 14001 sera le premier pas vers l'enregistrement EMAS.* » (colloque Rise, Beez, le 5 novembre 2002)

auxquelles ce certificat fait référence (Grenard, A., 1996). C'est une épreuve qui combine vérification (les audits) et mise en visibilité (le certificat).

- ***Les fondements pratiques de la certification : l'audit***

Les pratiques d'audit jouent donc un rôle important dans l'efficacité du processus de certification. Dans son livre « *Audit Society* », Michael Power livre une analyse intéressante des pratiques d'audit en général, et consacre un chapitre à leur mise en œuvre dans le cadre des systèmes de « management qualité » et de management environnemental (Power, M., 1997). 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 communautés cherchant à instituer des formes d' « accountability »³⁶ (Power, M., 1997). 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, M., 1997). Cette définition appelle quelques commentaires, pour bien en saisir la portée au regard des enjeux de la certification.

Tout d'abord, l'indépendance de l'auditeur s'entend par rapport à l'objet de l'audit, et à ses résultats : l'auditeur ne peut pas être juge et partie à la fois. L'audit suppose donc une mise en jeu de la crédibilité de l'auditeur, quant à sa capacité à préserver sa marge de manœuvre. Le concept d'audit pose l'hypothèse d'une neutralité de l'auditeur, et cette neutralité suppose l'absence de jeux de pouvoir entre audités et auditeurs. Or, l'audit est aussi un service, donc un bien qui s'échange sur un marché. La relation entre auditeur et audité est celle d'un vendeur et de son client. Et bien que l'audit engage la crédibilité de l'auditeur, il ne peut y avoir de réelle indépendance ou neutralité.

La deuxième remarque est que l'audit suppose une relation entre l'organisation auditée et une partie intéressée au résultat de l'audit. Cette relation est complexe : elle est caractérisée par la distance, qui empêche la partie intéressée d'effectuer la vérification elle-même, par la multiplicité des parties intéressées, donc des enjeux de l'audit, et de leur caractère de plus en plus virtuel. Selon Power, c'est cette complexité qui impose de déléguer le processus de vérification à un tiers. L'auditeur regarde à la fois dans l'organisation auditée, et à l'extérieur, vers les parties intéressées dont il porte pour un temps les enjeux (Power, M., 1997).

Enfin, l'audit permet à l'auditeur de se forger et d'exprimer une opinion, et non une certitude. Le certificat délivré sur base d'un audit atteste juste que l'audité respecte certaines exigences convenues a priori et a satisfait à une batterie de tests limitée, destinée principalement à détecter les fraudes (Power, M., 1997). En effet, le travail technique de l'audit procède par échantillonnage. Il suppose en effet de collecter des preuves et d'analyser la documentation dans une proportion suffisante mais limitée, pour que l'auditeur puisse se forger une opinion. La limite est fixée empiriquement, mais elle correspond à un compromis entre le coût du travail technique et le risque d'erreur encourue par un travail technique insuffisant (Power, M., 1997).

- ***Les fondements institutionnels de la certification : l'accréditation par un organisme para-étatique***

³⁶ Pratiques permettant de rendre compte aux parties intéressées au cours de l'action. Je ne m'étendrai pas ici sur la pertinence discutable de ce vocable en ce qui concerne l'audit.

Les enjeux de la certification étant importants pour tout le monde, il fallait qu'elle offre néanmoins une certaine garantie de qualité et d'indépendance. Un contrôle considéré comme suffisant des activités de certification a donc été institué.

Les activités de certification font l'objet d'une autorisation et d'un contrôle par un système d'accréditation. L'accréditation est la procédure par laquelle un organisme national ayant compétence légale reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques, dans le cas qui nous occupe, les tâches requises par les activités de certification (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Elle constitue la reconnaissance officielle de la compétence technique d'un organisme de certification ainsi que de l'objectivité avec laquelle il prend sa décision (Belcert, en ligne, le 21 mars 2003). En Belgique, le système d'accréditation instauré par une loi du 20 juillet 1990 et divers arrêtés royaux délègue l'accréditation des organismes certificateurs de systèmes de gestion de la qualité, de produits et de personnes, à un service du Ministère des Affaires Economiques, appelé BELCERT. Il a été créé pour faire face, dans le domaine de la gestion de la qualité, aux demandes pressantes émanant du marché international ainsi qu'aux exigences liées au fonctionnement du Marché Unique.

Par l'accréditation, on vise à renforcer non seulement la confiance du monde économique mais également celle des autorités publiques vis-à-vis des certificats de conformité à une norme de produit ou d'organisation (Belcert, en ligne, le 21 mars 2003). La certification de conformité à la norme ISO 14001, c'est avant tout une transaction commerciale, ce qui signifie qu'elle se déroule entre acteurs privés. Les règles de jeu en sont néanmoins partiellement fixées par des acteurs extérieurs à la transaction : l'Etat, qui se porte garant de la compétence et du professionnalisme du certificateur par le biais du système d'accréditation ; l'ISO, qui produit les états de référence relatifs aux pratiques d'audit, par le biais des normes portant sur cet objet technique.

- ***La certification : un dispositif de contrôle et d'intéressement***

La certification est à la fois le garant et l'instrument de « *la fonction de signal dévolue au système ISO* » (Belcert, en ligne, le 21 mars 2003). Elle permet aux entreprises de prouver leur loyauté et leur capacité à faire face à leurs engagements vis-à-vis des parties intéressées. Pour les acteurs publics par exemple, la certification interviendrait alors comme preuve de l'existence de processus menant au respect des réglementations par instrumentation de l'autocontrôle de l'entreprise (Cascio, J., 1996), d'autant plus que ce sont les pouvoirs publics qui, indirectement, désignent les certificateurs. L'audit de certification, comme tous les audits, fait l'objet d'une transaction commerciale se déroulant sur un secteur particulier du marché des services, et à ce titre, les organismes de certifications peuvent être vus comme les pairs des entreprises. Mais étant « autorisés » par les pouvoirs publics, ils sont aussi les garants du système de contrôle de l'entreprise par la société. C'est donc une double délégation de l'autorité de l'Etat qui s'opère : celle d'édicter des règles de société et celle de leur contrôle.

Les normes techniques constituent des modalités de délégation de la régulation sociale. Elles équipent l'engagement, volontaire, des acteurs à se définir un ensemble de règles internes d'action et d'évaluation de l'action, qui constitueraient des mises en équivalence « locales » de normes (juridiques ou techniques) plus globales et à caractère général. La certification de conformité à la norme ISO 14001 est un processus de délégation de l'évaluation de cet engagement, sur base d'une procédure d'audit. Pour les acteurs industriels, la certification révèle un engagement de l'entreprise à mettre en oeuvre des pratiques reconnues de gouvernement d'entreprise, tout en constituant une sanction positive sur base de l'épreuve

d'audit (Gomez, P.-Y., 1996). Ces pratiques sont les compétences attendues d'elle dans le réseau des entreprises réputées « modernes et performantes »³⁷, ce qui leur permet de « *bénéficier de relations privilégiées, fondées sur une mutualisation des engagements* » (Ravix, J. T. et Romani, P.-M., 1996).

La certification permet dès lors de produire de la confiance, processus qui permet de « *transformer des engagements problématiques en engagements crédibles* » (Karpik, L., 1996), et joue un rôle important dans le maintien des relations inter-firmes, (Neuville, J.-P., 1997). Mais aussi, la certification crée une zone de ségrégation : elle est un outil de discrimination (positive ou négative) entre entreprises certifiées (Gomez, P.-Y., 1996), donc qui acceptent les règles du jeu « modernes et performantes » (engagement dont la portée paraît d'autant plus importante que le choix d'adhésion est librement consenti), et celles qui ne le sont pas, et qui se voient dès lors entachées du soupçon de n'être ni modernes ni performantes. Elle s'inscrit dès lors dans un dispositif qui est à la fois un moyen de visibilisation de ses pratiques qui appelle un jugement et une forme de sanction par les parties intéressées (dispositif de contrôle), et un moyen de les motiver (dispositif d'intéressement), registres complètement imbriqués – même si non identiques – sur le terrain (Ségrestin, D., 1996).

Ainsi, en tant que dispositif d'intéressement, la norme ISO 14001 permet l'enrôlement des acteurs dans un réseau socio-technique robuste, qui relie les usagers de la norme ISO 14001 dans une relation marchande mais aussi dans une communauté de pratiques plus englobante, et qui les relie aussi aux parties intéressées qui ont participé à son élaboration et à des éléments non humains (contrats, législations, autres normes, etc). Ce cadrage permet à mon sens de bien mieux comprendre comment, même volontaire, la norme est devenue une obligation de fait (Boiral, O., 2001a) et un état de référence d'un mode de gestion. Et les acteurs le confirment d'ailleurs : « *On n'a plus le choix, de toute façon* », conclut un responsable environnemental en expliquant les motivations de son entreprise à entrer dans la démarche de certification. « *Ce n'est pas vous qui décidez de mettre en place une norme ISO, c'est le marché qui vous l'impose* », explique aux représentants des entreprises un expert de l'AFNOR lors d'une conférence sur les normes ISO 9000 et 14001.

L'intéressement est rendu possible par la mise en visibilité que permet le certificat, et dont l'entreprise peut se prévaloir auprès de ses partenaires commerciaux et institutionnels. Le certificat est source de légitimité, car il est un signe de reconnaissance entre acteurs qui partagent un savoir commun sur ce qu'est et doit être une entreprise, sur ce que sont et doivent être leur façon de travailler. Mais l'ambiguïté demeure quant au signal que la certification délivre : il s'agit de l'opinion d'un professionnel sur la réalité d'un engagement annoncé et la conformité d'un système de gestion à un modèle présumé efficace. C'est donc la confiance dans l'ensemble du processus, en son bien-fondé et sa pertinence procédurale qui rend le signal délivré par le certificat robuste.

La certification se trouve être une formule de contrôle relativement adaptée dans un monde en réseau (Belley, J.-G., 1997). Elle repose sur des audits récurrents, des dispositifs chargés d'assurer à l'intérieur des entreprises la conformité des pratiques à un certain nombre de règles. Une fois les têtes de réseaux certifiées, la tendance est à l'extension des certifications le long des chaînes de sous-traitance car une entreprise, pour que sa certification soit crédible (qu'elle puisse devenir une marque de crédit auprès de ses clients et des consommateurs

³⁷ Gomez montre que la normalisation s'enracine dans une interprétation/conviction de la modernité consensuelle et de l'efficacité des approches qu'elles proposent (Gomez, P.-Y., 1996)

finaux), cherche à s'approvisionner auprès de fournisseurs eux-mêmes certifiés. Elle montre ainsi qu'elle n'emprunte pas l'échappatoire consistant à transférer les activités litigieuses sur des sous-traitants moins contrôlés. En outre, la norme ISO 14001 invite explicitement les entreprises à sensibiliser ses clients et ses fournisseurs, ce qui contribue à favoriser l'enrôlement de ces derniers (ISO, 1996a; ISO, 1996b). La certification remonte ainsi de proche en proche, de maille en maille à l'intérieur du réseau (Mertz, F., 2001).

La certification, c'est-à-dire à la fois les pratiques d'audit et ses protocoles standardisés, les garanties données par l'ISO et l'Etat, l'auditeur et le certificat, est un des éléments qui « fait tenir » le système de la norme ISO 14001. Le comportement des entreprises l'atteste : la norme ISO 14001 décrit les exigences du système à des fins de certification/enregistrement et/ou d'autodéclaration relative au SME (ISO, 1996c), pourtant, malgré le coût engendré par les procédures de certification, le recours à l'autodéclaration est marginal (Engel, H. W., 2002). Soit on met en place un SME maison, et on ne se réclame pas d'ISO 14001, soit on se réfère à ISO 14001, et cette démarche inclut logiquement la certification.

- ***Les limites de la procédure de certification***

Ce dispositif a toutefois des limites :

- Il n'est pas obligatoire d'une part (possibilité d'autodéclaration de conformité à ISO 14001), et d'autre part porte sur la légalité³⁸ plus que sur la pertinence des décisions et actions de l'entreprise, notamment par rapport aux intérêts des parties intéressées. En effet, « *le processus de certification/enregistrement ne sera applicable qu'aux aspects liés au système de management environnemental* » (ISO, 1996c). Pour reprendre l'exemple d'un des intérêts des pouvoirs publics, en l'occurrence le renforcement de la conformité réglementaire des entreprises, une entreprise peut être certifiée sans être en conformité réglementaire, si elle prouve qu'elle a identifié la non-conformité, que celle-ci n'est pas maîtrisable techniquement ou économiquement dans les délais prévus pour la certification, et qu'elle a mis en place un certain nombre de mesures qui lui permettront à terme d'être en règle, dans un délai non précisé dans le texte de la norme ISO 14001. Qu'en est-il du deuxième cycle de certification³⁹ ? Les organismes certificateurs doivent vérifier que cet objectif est atteint, ou s'il ne l'est pas, que l'entreprise a tout fait pour l'atteindre... Aucune conclusion ne peut être tirée à ce sujet pour le moment.
- Le certificateur est payé par la société qui demande la certification mais en même temps, il est tenu par les responsabilités de « service public » que lui confère l'accréditation. Il n'est donc pas indépendant et neutre, mais au contraire doit continuellement combiner, arbitrer entre les différents systèmes et critères d'évaluation (Dodier, N., 1989). Chaque certificateur dispose d'une marge d'interprétation irréductible, qui rend encore plus difficile toute comparaison entre entreprises certifiées.
- La certification prévoit la délivrance d'un certificat unique, identique pour toutes les entreprises qui se conforment à la norme ISO 14001. Or, dans le cadre de cette norme,

³⁸ Si l'on se réfère à l'opposition traditionnelle entre légalité et opportunité, le contrôle et la preuve apportés par le couple audit-certification ISO 14001 portent sur les formes (légalité) des pratiques et compétences, et non sur le fond (l'opportunité et le contenu). Nous y reviendrons (Kuty, O., 1998).

³⁹ Pour information, pour plusieurs milliers d'entreprises re-certifiées en fin de premier cycle, 6 seulement se sont vues retirer le certificat de conformité à ISO 14001 pour échec à l'audit de re-certification (ISO, 2000), sans plus de détails sur les raisons de cet échec.

chaque entreprise se fixe des objectifs spécifiques prioritaires en fonction (en gros) du type, de la gravité et de la fréquence d'aspects environnementaux de ses activités, de ses ressources financières et techniques, des points faibles et forts de son organisation, de ses connaissances et son degré de conformité à la réglementation et à des codes de conduites sectorielles, d'engagements spécifiques vis-à-vis de ses partenaires économiques ou politiques. C'est dire si le fait d'être en conformité avec les exigences de la norme ISO 14001 peut recouvrir des situations différentes. Le caractère univoque du certificat, qui a pour vocation d'attester d'une certaine forme de concordance entre des situations hétéroclites, est donc un paradoxe fondamental du point de vue de sa capacité à rendre compte de la prise en compte des intérêts des parties intéressées.

Ainsi, pour en revenir à l'exemple de la conformité réglementaire, une entreprise peut ne pas respecter les réglementations environnementales et être certifiée conforme à ISO 14001, et une autre peut être en parfaite conformité réglementaire, mais ne pas pouvoir être certifiée (en cas de manquements à l'impératif de maîtrise documentaire, par exemple). Là encore, la comparaison entre entreprises certifiées est rendue difficile. Toutefois, pouvait-il en être autrement pour que la certification joue son rôle de dispositif d'enrôlement ? Comme l'affirme l'ISO, ce qui importe, c'est que toutes les entreprises puissent entrer dans « *la grande famille ISO* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), quel que soit son niveau de « compétence environnementale » au départ de la démarche. L'exigence d'amélioration continue du SME est supposée y pallier : elle serait susceptible de réaliser progressivement une homogénéisation « à la hausse » des pratiques de toutes les entreprises certifiées conformes à la norme ISO 14001. Mais l'hypothèse sous-jacente, celle que l'amélioration du système conduit à l'amélioration des performances environnementales (ISO, 1996a), demande à être vérifiée, d'autant que nous avons vu précédemment que les normes d'organisation participent à un découplage des pratiques formelles et des pratiques effectives de l'entreprise (Power, M., 1997). Or, on ne dispose pas assez de recul pour voir quelles seront les améliorations consenties par les entreprises, puisqu'une bonne partie des entreprises certifiées l'ont été après 1999 et n'ont pas terminé ou terminent à peine leur premier cycle de certification (3 ans). Par ailleurs, cette question pose un problème d'accès aux données, données sur le système et données sur les résultats environnementaux, que les entreprises répugnent à rendre publique.

- La définition des compétences requises par la série des normes ISO 14000 pour les organismes accrédités est minimaliste. La norme ISO 14010, qui décrit les principes de l'audit du SME, spécifie seulement que les auditeurs, externes ou internes, doivent posséder « *une combinaison appropriée des connaissances, du savoir-faire et de l'expérience (nécessaire) pour assumer les responsabilités de l'audit* » et doivent faire preuve de diligence dans l'exercice de leurs fonctions (ISO, 1996c). De fait, en 1996, les candidats à l'accréditation n'étaient pas formés à l'environnement. Il s'agissait essentiellement de bureaux d'auditeurs qualité, parfois renforcés par un « écologue ». Ainsi que l'explique un expert de l'AFNOR : « *L'AFAQ⁴⁰ a été le premier organisme accrédité pour la certification ISO 14000. Ce n'était pas idéal, parce que leur métier, c'était la qualité. L'environnement... (mimique sceptique). Mais on n'avait pas le choix, il n'y avait qu'eux ! Puis, heureusement, le niveau s'est amélioré. Il y a eu des formations, des nouvelles accréditations...* »

⁴⁰ L'Association Française pour la Qualité.

- L'efficacité de la certification est liée à celle de la procédure d'audit. Or, ainsi que détaillé plus haut, les techniques d'audit reposent sur un postulat : que la vérification formelle permet de rendre compte des pratiques effectives de l'entreprise. Or, cette assimilation est problématique, car les normes d'organisation contribuent, involontairement, à un découplage des pratiques inscrites dans les procédures et des pratiques effectives (Duymedjan, R., 1996; Power, M., 1997), notamment par le recours aux techniques de formalisation qui décrivent les pratiques en termes généraux, abstraits et plus « aspirationnels » que réalistes. Néanmoins, les pratiques d'audit et les organismes d'audit et de certification jouissent d'une certaine confiance de la part des organisations et institutions privées et publiques. Ce système a jusqu'à présent fait montre d'une certaine fiabilité pratique qui fonde cette confiance des acteurs. Les récents scandales financiers vont-ils remettre en cause cette confiance dans les pratiques d'audit ?

A travers toutes ces analyses de la procédure de certification, une question importante me semble encore inexplorée: comment la certification contribue-t-elle à configurer concrètement les pratiques des entreprises ? Car les observations de terrain montrent que le choix de tel élément inscrit dans la politique environnementale, de tel type d'action pour en réaliser la mise en œuvre est largement influencé par les exigences ou préférences présumées du certificateur. Ces informations sur les « petites manies » des certificateurs proviennent

- soit d'expériences précédentes d'audit, notamment pour la certification d'assurance-qualité : *« On va soigner la formation, on sait que c'est son dada »* dit un responsable environnement en parlant de son certificateur,
- soit d'expériences relatées par des tiers, notamment les consultants : *« Un deuxième facteur de réussite, c'est la cohérence: entre les différentes étapes du système, mais aussi entre ce qui se dit et ce qui se fait, notamment par le top-management. C'est une chose à laquelle les certificateurs sont particulièrement attentifs. Et surtout le vôtre. »* dit au comité de pilotage de la mise en œuvre de la norme ISO 14001 d'une entreprise le consultant chargé de son analyse environnementale initiale.

Par ailleurs, comme j'ai pu l'observer au cours d'un audit de certification, le certificateur lui-même fait partager ses connaissances et son expérience à ses interlocuteurs. Dans les limites de « la confidentialité et de la discrétion » due au client et d'une des facettes explicites de leur fonction qui est de déceler les points qui nécessitent amélioration (ISO, 1996c), le certificateur relate des expérimentations menées dans d'autres entreprises, apporte des pistes concrètes de solutions à des problèmes spécifiques - techniques ou organisationnels - , discute des pistes de révisions d'objectifs, fournit des formats d'écriture, commente l'évolution actuelle ou future des politiques environnementales ou des réglementations applicables à l'entreprise. Bref, il fait des propositions, auxquelles les responsables de l'entreprise réagissent : oui, non, peut-être...L'audit n'est donc pas seulement une procédure de vérification : en ce qui concerne celui auquel j'ai participé, ce fut aussi l'occasion d'un travail de réflexion sur « ce qu'il convient » de soumettre à l'attention de la direction, et à leur décision. Il pourrait dans cette optique offrir un cadre et une occasion d'apprentissage aux organisations.

Le certificateur influence la sélection des options techniques des entreprises qui se lancent dans la démarche ISO 14001, et il essaie de faire exister pas seulement « sur papier » le travail réflexif que suppose la « boucle d'auto-contrôle » du modèle PCDA⁴¹.

⁴¹ Cfr infra, chapitres 3, section IV, et 5, section I.2.

IV Conclusions

La nature de « norme technique » de l'artefact qui « formate » le concept de SME n'est pas anodin, comme le montre l'analyse développée dans ce chapitre. Les normes techniques explicitent et codifient, au sein d'une « communauté » d'acteurs concernés, une convention sur des règles qu'ils pensent avoir intérêt à appliquer collectivement. Leurs effets, leur justification, leur pertinence sont liés aux potentialités en tant que ressources qu'elles ouvrent et dont se saisissent les acteurs, qui en retour se lient à travers elle.

Ce sont des ressources d'informations et de savoirs codifiés, stabilisés et transférables du fait leur dimension descriptive et de leur inscription matérielle dans un objet apte à circuler entre les acteurs. Ce sont des ressources proposant aux acteurs un modèle pour penser et agir en fonction d'une définition convenue, donc particulière mais partagée, d'une situation-problème. Ce sont des ressources permettant de réduire la complexité de la vie sociale et de cadrer l'action collective, car elles rendent possible une sélection des comportements et des attentes réciproques des acteurs parmi la multitude des possibilités qui s'ouvrent à eux. Ce sont des ressources pour réaliser une évaluation autonome mais aussi croisée des comportements, et donc des ressources de légitimation, de par leur utilisation comme référentiel et leur insertion dans un dispositif de mise en visibilité des pratiques. Ce sont « *des modalités nécessaires de la communication sociale* » (De Munck, J., 1997), qui ont évolué avec la société elle-même.

Toutefois, l'adoption d'une norme technique s'accompagne d'un travail d'appropriation au cours duquel les usagers de la norme interprètent et négocient leurs exigences pour les inscrire dans un dispositif partiellement préexistant. Il ne faut pas perdre de vue que leurs effets, comme ceux de toute règle, sont toujours contingents, indirects, incomplets, partiellement imprévisibles. D'autant que la norme technique qui nous intéresse est une norme d'organisation : elle vise à avoir une « action sur l'action » des entreprises. En somme, elle organise une médiation : elle transmet l'action, mais la transforme tout à la fois (Akrich, M., 1987; Callon, M. et Law, J., 1997; Dodier, N., 1993; Jeantet, A. *et al.*, 1996). Elle constitue une « action en plan », qui propose un script qu'il convient d'actualiser, et parfois dans des directions différentes de celles imaginées par l'auteur du plan (Thévenot, L., 1995). Cette capacité à agir à distance est en partie liée à sa nature d'objet : Benezech souligne cette matérialité et fait remarquer qu'en tant que « *matérialisation d'un dispositif cognitif collectif* », la norme ISO 14001 stabilise et fait circuler des informations, des moyens d'action, des formats d'évaluation (Benezech, D., 1996).

Quel éclairage apporte l'analyse brièvement résumée ci-dessus sur la nature et les propriétés de la norme ISO 14001 ? Tout d'abord, la norme ISO 14001 est de nature hybride : elle apparaît à la fois comme un accord, une règle et un objet. Elle fait l'objet d'une convention entre les acteurs et constitue l'aboutissement d'une négociation entre des acteurs aux points de vue, aux enjeux et aux connaissances différents. Elle marque leur accord sur une forme de solution apportée à une controverse. Une solution qui relève plus du compromis que du consensus, qui est la plus acceptable et faisable en un temps et dans un contexte donné, qui repose sur un arbitrage des intérêts en présence pas forcément équilibré, et qui a ses propres limites.

Elle est aussi une règle : elle joue un rôle de médiation entre des acteurs. Elle délivre des moyens et des opportunités d'action, discrimine ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, décrit a priori les comportements performatifs et permet de les évaluer. Elle délivre un

scénario qu'il appartient aux acteurs d'actualiser, mais laisse une place à l'interprétation, ouvre des interstices où les acteurs s'engouffrent pour mener à bien leur propre projet d'action. Le scénario n'est donc jamais joué à l'identique, et les effets de la mise en œuvre de la règle sont donc partiellement indéterminés.

Si ces deux caractérisations d'une norme d'organisation sont largement explorées par la littérature, sa nature d'objet, et les implications de cette matérialité, sont à peine effleurées. Pourtant, l'inscription de la règle ou de l'accord dans un objet n'est pas indifférent : la littérature souligne que c'est en tant qu'objet que la norme permet la circulation des règles et des informations, offre des prises concrètes. Elle implique un travail de transcodage de l'accord dans un format et un jargon particulier, celui d'une norme technique. La norme ISO 14001 est ainsi liée à d'autres objets médiateurs, le certificat, d'autres normes ISO, l'accréditation, mais aussi à tous ceux qui constituent les SME au sein des entreprises : procédures, enregistrements, indicateurs, tableaux de bord, etc... Elle est insérée dans un dispositif plus large et c'est l'ensemble du dispositif qui permet de créer de la confiance, d'intéresser et d'enrôler les acteurs, d'évaluer et de sanctionner les comportements, d'opérer des sélections techniques et de standardiser les pratiques.

L'ensemble norme formalisée – certificat - SME participe à la normalisation parce qu'il coordonne, permet d'anticiper, aligne les acteurs, emporte la conviction, légitime les comportements, permet l'évaluation, offre un espace d'action et de négociation, limite le champ des possibles et réduit la diversité, crée des irréversibilités et stabilise, fait circuler des informations, des savoirs et des énoncés. Il se situe à la frontière de plusieurs champs d'action et de connaissances.

Ainsi, dans le monde marchand, la référence au besoin du marché renvoie au problème que pose conjointement au monde marchand et à l'ISO la prolifération de normes locales. Ce problème est double : chaque norme nationale produit une forme de fermeture du réseau sur des ordres locaux et ainsi introduit des obstacles techniques aux échanges commerciaux internationaux, elle rend la coordination marchande et industrielle à l'échelle mondiale difficile. Ce phénomène questionne aussi les connaissances et les compétences des acteurs de ce champ d'action car ces fermetures empêchent que les échanges se déroulent selon les conditions théoriques et pratiques présidant au bon fonctionnement du marché. Dès lors, le mot d'ordre est « il faut préserver le système de marché libre et concurrentiel et rationaliser les processus des échanges commerciaux ». C'est l'une des missions de l'ISO, un point non négociable en quelque sorte. Dès lors que l'action doit viser à éviter et éliminer les obstacles aux échanges commerciaux, à réduire la diversité des options possibles, à organiser la coopération et la libre concurrence, à rendre les comportements mutuels plus prévisibles et les transactions moins risquées et moins coûteuses, l'alignement des acteurs devient un enjeu primordial et la norme technique s'avère une solution pertinente. Mais elle a un coût : la solution devant être à l'échelle de l'industrie, elle impose un important travail de désubstantialisation pour contourner l'obstacle que constituait la diversité des situations concrètes. Le choix d'une normalisation « programmatique » ou procédurale était donc quasi inévitable, même si cela accentue l'effet « boîte noire » du système de certification.

La référence à l'état de l'art ouvre la question des formes d'expertise qui ont trait à l'élaboration et à la mise en œuvre de la norme ISO 14001. La reconnaissance de la pertinence des normes et celle de la compétence de l'ISO sont étroitement liées et constitue la base du renforcement institutionnel de l'ISO. Il fallait donc construire un artefact que les usagers potentiels puissent « *investir de sens* » en fonction de la façon dont ils posent le

problème de la gestion de l'environnement (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999). Les « utilisateurs » sont de deux types : les plus évidents sont les professionnels du management, qu'ils soient consultants ou responsables environnement dans l'industrie. Il fallait donc que la norme ISO 14001 soit cohérente avec leurs cadres de pensée et leurs outils techniques : dès lors, il était indispensable que l'artefact soit conforme aux méthodes de gestion considérées par ce champ professionnel comme les plus récentes et supposées les plus performantes. Une procédure qui suivrait ces méthodes, et en respecterait les principes, assurerait par ricochet l'efficacité de la gestion intentionnelle⁴² de l'environnement par les entreprises. Dans ce cadre, l'intérêt d'une norme technique est que son élaboration relève d'un processus de partage et de capitalisation de connaissances qui implique experts scientifiques et techniques, et acteurs de terrain. Ainsi, les experts de l'ISO assument à la fois un rôle d'arbitrage et un rôle de traducteur : il s'agit d'inscrire ces connaissances et savoirs dans un même « code » technique. Ce sont là des compétences fondamentales de ces acteurs.

Mais il est un autre groupe d'utilisateurs pour lesquels l'artefact devait présenter d'autres caractéristiques : les porte-parole de l'environnement, qu'ils soient du monde politique, associatif ou scientifique. Nous verrons dans le chapitre 3 que pour ces acteurs, un enjeu fondamental est d'obtenir des entreprises que leur gestion intentionnelle de l'environnement participe à une meilleure gestion effective de l'environnement, et de pouvoir le vérifier de façon à utiliser les moyens de pression adéquats pour les obliger à adopter des modes de production plus durables. Or la norme ISO 14001 laisse une marge de manœuvre considérable aux entreprises, dans la mesure où elle définit des moyens à mettre en œuvre et non des résultats à atteindre. Il fallait donc rendre les actions de gestion environnementale des entreprises certifiables, c'est-à-dire vérifiables par un tiers indépendant, aussi la procédure décrite par la norme ISO 14001 devait contribuer à créer des traces, des prises non seulement pour l'action mais aussi pour l'évaluation. Là encore, la forme la plus « soft » des normes techniques semblait s'imposer, sur base de l'essai transformé que constituait l'expérience de la série de normes ISO 9000.

Enfin, la référence au consensus renvoie au monde politique : la norme ISO 14001 vise à clore une controverse, et cette controverse concerne des acteurs qui n'appartiennent pas au seul monde marchand. L'artefact qui devait venir clore cette controverse devait à la fois pouvoir se prévaloir d'une validité légitime au regard de l'arbitrage nécessaire entre intérêts divergents et, s'inscrivant dans un régime d'action incitatif, être à même d'intéresser un maximum d'acteurs. Pas seulement les organisations susceptibles de la mettre en œuvre, les « clients » de l'ISO en quelque sorte, mais aussi ses « partenaires », les institutions et groupes qui la soutiennent. Dès lors, la norme technique s'avère intéressante dans la mesure où elle est élaborée selon une procédure codifiée, communiquée au public, reconnue au sein de l'ISO mais aussi par d'autres institutions, et que cette procédure prévoit de réunir les différentes parties intéressées pour négocier une solution acceptable par tous. Le chapitre qui se clôt ici montre qu'en pratique, la clôture de la controverse que permet la norme est loin de faire l'objet d'un consensus a priori. Le consensus me semble plutôt se construire a posteriori, au fur et à mesure que la norme ISO 14001 devient la référence en tant que modèle de système de management environnemental, qu'elle devient un standard. Mais néanmoins, la procédure

⁴² Selon Laurent Mermet, « toute action qui possède un effet sur le terrain, qu'elle soit consciente ou non, voulue ou non, doit être considérée comme un acte de gestion du point de vue de ses conséquences concrètes. » La gestion effective est donc pour lui l'ensemble des actions subies concrètement par le milieu. L'absence de gestion peut donc alors être considérée comme un acte de gestion. La gestion intentionnelle, quant à elle, regroupe « l'ensemble des actions ayant pour but la résolution d'un problème d'environnement donné », par exemple le problème des pollutions industrielles (Mermet, L., 1991).

d'élaboration de la norme ISO 14001 se réfère implicitement à un modèle démocratique de résolution de conflits, et dès lors, la norme ISO 14001 prétend à être reconnue comme une source de droit privé, d'« ordre librement consenti », dans un mode de régulation sociale plus incitatif que coercitif.

Si la production de normes techniques n'est qu'une modalité parmi d'autres de construction collective des règles sociales, c'est une modalité qui a infiltré de nouveaux registres sociaux, abordé de nouveaux champs de la société. Ce processus alternatif de production du droit a pris de l'importance avec l'émergence de problématiques complexes, à haut degré d'incertitude, qui ne se laissent enfermer ni dans un seul univers de sens, ni dans un seul ordre normatif. L'environnement en est un bon exemple. Pour faire face à ces problématiques, les dispositifs de construction d'accords normatifs se sont transformés : ils organisent un mode de construction du consensus différent, où les parties intéressées négocient directement une proposition d'énoncé normatif, des modes de coordination de l'action, des interprétations et justifications légitimes.

Si les règles se font de plus en plus nombreuses, de plus en plus nombreuses aussi sont celles qui sont auto-produites par les acteurs, en réponse à des problèmes spécifiques qui les concernent et les lient. L'Etat n'est pas absent de ce processus, mais son rôle se fait indirect : il délègue, cadre et contrôle la production et l'application de ces règles. Et ce contrôle s'exerce lui aussi par délégation à un acteur privé, le certificateur, à qui il revient de vérifier l'effectivité des normes, et de contribuer, peut-être, à leur efficacité.

La certification s'avère une des clés de voûte d'un tel système car elle repose sur un contrôle de la conformité des comportements visés par la norme à ses exigences et qu'elle délivre un signal aux parties intéressées quant à la conformité de ces comportements à la convention qui lie les acteurs. La mise en visibilité de l'adhésion d'une entreprise à la convention négociée entre les parties intéressées est essentielle, et la certification, si elle est devenue dans les faits un point de passage obligé parce qu'elle authentifie les prétentions de l'entreprise, ne constitue qu'un des moyens proposés par le système.

Se pose alors la question de ce qu'on rend visible. Ce que les normes d'organisation prescrivent, c'est une formalisation des objectifs, des activités de tout type, des responsabilités, des systèmes de contrôle, des canaux d'informations. Mais tout est-il dicible, tout est-il montrable, tout est-il verbalisable ? La formalisation n'implique-t-elle pas une sélection ? Quel découpage opère-t-elle au nom de la vérifiabilité du système ?

Ce qui est rendu visible également, c'est une possible acquisition par l'entreprise certifiée d'une part des connaissances, des concepts et des techniques capitalisés dans le contenu technique de la norme. Quels sont-ils ? Comment se réalise cette acquisition ? Comment influencent-ils la construction du SME au sein de l'entreprise ? Quel rapport avec la normalisation du modèle professionnel que Courpasson met en évidence ? Et avec la dynamique d'interprétation et de réappropriation des règles par les acteurs ?

La norme 14001 met donc en relation l'espace du marché et celui de l'action publique, des règles locales et des règles globales, des acteurs émergeant de champs d'action différents. Mais la normalisation s'applique à la gestion de l'environnement : elle ouvre sur un autre champ, d'autres acteurs et d'autres savoirs. Elle porte les enjeux des normalisateurs et des entreprises, certes, mais elle les invite aussi à prendre en compte de nouvelles entités, de nouvelles relations, de nouveaux enjeux : ceux de la protection de l'environnement. Comment

une norme technique a-t-elle pu s'avérer une solution pertinente aux porte-parole de l'environnement ? C'est à cette réflexion que nous invite le chapitre suivant.

CHAPITRE 3 LES ENTREPRISES VIRENT AU VERT

La norme ISO 14001 a pour objet « *de fournir aux organismes les éléments d'un système efficace de management environnemental (...) afin d'aider les organismes à atteindre leurs objectifs environnementaux et économiques.* » (ISO, 1996a). Son élaboration et son adoption par les entreprises sont souvent « racontées », dans les documents des organismes de normalisation et la littérature managériale, de telle façon qu'elle apparaît au premier abord comme une réponse naturelle, une adaptation inéluctable des entreprises à une mutation profonde de leur contexte socio-économique. Si l'on en croit certains auteurs, la prise de conscience progressive de l'interdépendance entre économie et environnement aurait profondément bouleversé les mentalités, y compris celles des managers d'entreprise, et aurait amené ceux-ci à mettre leur expertise et savoir-faire au service d'objectifs environnementaux (Charre, B.-T., 2000; Moroncini, A., 1998; Schmidheiny, S., 1992; Stigson, B., 2000).

C'est autour de ce thème que s'organisent les énoncés programmatiques qui expliquent et justifient le rôle de la norme ISO 14001 dans la lutte contre la dégradation de l'environnement. L'ISO annonce la norme ISO 14001 comme :

- Un outil qui aide l'entreprise à faire face aux exigences des politiques publiques et des pressions de leurs parties intéressées au sens large⁴³. Les SME, et en particulier la norme ISO 14001, seraient « *compatibles avec le développement durable* » (ISO, en ligne, le 23 juin 2003), et « *répond(rai)ent aux besoins croissants de la société en matière de protection de l'environnement* » (ISO, 1996a).
- Son objet technique répondrait aux besoins « pratiques » d'une majorité d'entreprises (ISO, en ligne, le 23 juin 2003) - 95% d'entre elles se disent concernées, selon l'AFNOR (Binet, L. et Livio, C., 1993). En effet, dans la mesure où « *l'environnement est au cœur du débat social* », où il constitue l'un des piliers du développement durable, il serait devenu « *une préoccupation majeure des entreprises* » (Moroncini, A., 1998). Ces dernières admettraient être responsables des impacts environnementaux de leurs activités⁴⁴, et dès lors gérer leurs impacts environnementaux serait perçu par les entreprises comme « *une nécessité, un devoir, une précaution ou un moyen d'accroître la sécurité* » (Binet, L. et Livio, C., 1993).
- Un outil intégré et intégrateur : la norme ISO 14001 vise à « *l'intégration des questions liées à l'environnement dans le système de management global* » de l'entreprise (ISO, 1996a), ou autrement dit à intégrer, dans une même stratégie et dans un même corpus de pratiques et de techniques, la poursuite d'objectifs économiques et environnementaux.

Ces énoncés programmatiques, encore une fois, ont été le point de départ de ma réflexion. Pour saisir l'enjeu de la norme ISO 14001, j'ai été amenée à tenter de comprendre à travers ce chapitre comment cette montée des préoccupations environnementales a contribué à reconfigurer les relations entre l'environnement et les entreprises, les amenant à afficher l'environnement comme « *une préoccupation majeure* » (Moroncini, A., 1998) et à imaginer des dispositifs pour s'en préoccuper, effectivement.

⁴³ Concernant la possibilité d'énoncer une définition large et une définition restreinte des parties intéressées, voir le chapitre 2, section II.2.

⁴⁴ Concernant la politique publique d'auto-responsabilisation des acteurs sociaux, voir le chapitre 2, section III.4.

I L'émergence de l'environnement comme problème social et politique

Les outils de gestion environnementale, et notamment la norme ISO 14001, se justifieraient par le fait qu'ils permettraient aux entreprises de répondre à de nouveaux besoins émanant de leur contexte socio-politique (Moroncini, A., 1998). La prise en compte de l'environnement dans les pratiques des entreprises s'inscrit en effet dans un ensemble de politiques et de programmes (pas uniquement publics) visant la mise en œuvre progressive d'actions de gestion des aspects environnementaux de leurs activités. Ces mesures et ces actions portent un projet qui entend s'adresser à la société dans son ensemble, et qui tient tout entier dans une formulation qui a force d'évidence : « *Il faut protéger l'environnement* » (Lascoumes, P., 1994).

C'est à ce mot d'ordre, « *au double sens du terme : de commandement et d'idéal d'organisation* » (Lascoumes, P., 1994) que l'entreprise est invitée, de façon plus ou moins musclée, à se conformer : la question de la gestion effective de l'environnement a inmanquablement posé celle de la participation des entreprises à la résolution de ce problème de société, dont elles constituent des acteurs-clés, et donc celle de la gestion intentionnelle de leurs impacts, avérés ou potentiels, sur l'environnement.

I.1. Les problèmes d'environnement interrogent le projet de société de la fin du XXIème siècle

La littérature consacrée au management environnemental situe la « prise de conscience environnementale » de la société occidentale vers 1970 (Binet, L. et Livio, C., 1993; Charre, B.-T., 2000; Meyronneinc, J.-P., 1994; Moroncini, A., 1998; Ost, F., 1995; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993).

Pourtant, tout ce qui précède cette période de prise de conscience environnementale n'est pas à rejeter dans l'âge sombre de la préhistoire environnementale. On trouve dans l'histoire trace de phénomènes de pollution, de problèmes d'exploitation et de préservation des ressources naturelles, de risques et accidents industriels et naturels, de transformations des espaces naturels et des organismes vivants, ainsi que des systèmes techniques et des règles de droit pour lutter contre ces phénomènes : par exemple, des systèmes d'égouttage ou d'adduction d'eau, des petits barrages écrêteurs, ou encore la première loi sur les établissements classés, en France, qui remonte à 1810 (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995). Nombre de ces systèmes et de ces règles, relevant d'initiatives publiques et/ou privées, sont en fait encore utilisés aujourd'hui, bien que sous une forme un peu différente : ils ont été réappropriés, reformulés, recyclés pour prendre en compte de nouveaux enjeux, de nouvelles questions, de nouvelles connaissances scientifiques et techniques.

Ces phénomènes de dégradation de l'environnement, à partir de la révolution industrielle, ont connu un mouvement d'amplification et d'accélération qui paraît ne plus pouvoir s'enrayer (Boiral, O., 1998a; Ramade, F., 1982). A partir de cette période en effet, l'utilisation des combustibles fossiles a en effet permis aux processus de production de multiplier leur capacité de « travail »⁴⁵, c'est-à-dire leur capacité à obtenir une force réalisant une transformation, un déplacement. En d'autres mots, on put produire de plus en plus vite avec moins d'efforts

⁴⁵ Travail est entendu ici au sens de la physique : travail = force x déplacement.

humains... mais en générant de plus en plus de déchets en tous genres (eaux usées, fumées, etc) et en consommant de plus en plus de ressources naturelles. Le mode de développement de la société occidentale et l'augmentation de la pollution sont statistiquement corrélés, ils sont « couplés » (Lehni, M., 2000; OECD, 2001; Ramade, F., 1982). Et le rythme de cette évolution est susceptible d'amener tôt ou tard l'humanité à dépasser la « capacité de charge » de la planète (De Backer, P., 1992; Ramade, F., 1987). Cette constatation amena un groupe d'experts du Massachusetts Institute of Technology (MIT) à proposer dans un rapport présenté en 1972 au Club de Rome, une «*halte à la croissance*» (Charre, B.-T., 2000; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993).

Malgré cette situation d'interdépendance, avant les années 60, les hommes semblaient percevoir les problèmes de pollution et de consommation des ressources comme locaux, ponctuels et réversibles, et finalement peu susceptibles de mettre en péril de façon généralisée et durable les usages existants ou potentiels de la nature, ni la santé ou le bien-être des personnes. Ils ne suscitaient pas de préoccupation majeure dans l'opinion publique, hormis dans un cercle restreint de passionnés – naturalistes amateurs ou scientifiques – regroupés au sein d'associations. Ils ne suscitaient guère plus de préoccupation dans le chef des entreprises, hormis celui d'optimiser la dilution des polluants dans le milieu naturel (Ost, F., 1995; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993).

Dès le début des années 60, ces premiers écologistes lancèrent l'alerte quant aux conséquences possibles du maintien ou de l'accentuation des pressions exercées par les activités humaines sur l'environnement. Les mouvements associatifs de protection de l'environnement, qui se constituèrent, puis s'associèrent en réseaux associatifs, développèrent leurs stratégies d'action politique selon un triple registre décrit ci-dessous, selon une grille proposée par P. Lascoumes (Lascoumes, P., 1994).

1. Le registre de l'expertise : possédant et développant des connaissances et des pratiques techniques et scientifiques sur des problématiques environnementales, ils jouèrent un rôle à la fois de conseil auprès de l'Etat et de contrôle des pratiques des acteurs, notamment économiques. En effet, dès les années 60, les initiatives publiques en matière de protection de l'environnement se multiplièrent. Les premiers réseaux de mesure de la pollution furent mis en place, une politique publique de préservation de la nature se concrétisa dans la création des grands parcs naturels en France, et le Conseil de l'Europe signa la charte européenne de l'eau, la déclaration de principes sur le contrôle de la pollution de l'air, la résolution sur la pollution des mers, trois formes de pollution à caractère transfrontalier (Bugge, H. C., 1976; Lascoumes, P., 1994; Romi, R., 1990).

2. Le registre de la communication : les militants engagèrent un processus d'information et de communication auprès de l'opinion publique. Si leur discours semble dans un premier temps avoir été perçu comme un avatar du mouvement de contre-culture contemporain, symbolisé par la figure des hippies, (Binet, L. et Livio, C., 1993; Lascoumes, P., 1994; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993), il fut de plus en plus pris au sérieux au cours des années 70 et 80, et de largement relayé par les média..

3. Le registre de la contestation : l'aide concrète apportée par ces mouvements au niveau local aux personnes, aux collectivités et aux autorités publiques confrontées à des problèmes de pollution, consolida leur capacité de mobilisation (Lascoumes, P., 1994; Meyronneinc, J.-P., 1994; Moroncini, A., 1998; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993).

Ce « travail » des acteurs permet non de relayer une opinion publique, aux intérêts bien définis mais qui s'ignore, mais bien de la construire, en même temps que se construisaient des collectifs porteurs d'intérêts environnementaux (Rémy, E., 1995). Au cours des années 60 et des années 70, les actions de protection de l'environnement acquièrent peu à peu le soutien de la population. Les réseaux associatifs furent reconnus en tant que « *représentants d'un intérêt collectif organisé* » (Lascoumes, P., 1994). Contre le droit de disposer de la nature comme d'un bien libre, ils affirment le droit de chacun à l'accès à un bien commun, voire que les êtres vivants non humains sont aussi sujets de droit (Ost, F., 1995).

L'environnement et ses problèmes firent l'objet d'un large débat public et furent thématiques comme le résultat d'un ensemble de pratiques, d'actions et de décisions relevant d'une certaine conception du progrès (Lascoumes, P., 1994), et « *d'une industrialisation poussée à outrance soutenant la société de consommation dans sa recherche forcée du profit* » (Moroncini, A., 1998). Dans ces débats, les entreprises furent donc désignées comme largement responsables des problèmes, et la « communication » entre les acteurs de l'environnement – c'est-à-dire les acteurs promouvant l'amélioration de la gestion effective de l'environnement et de la gestion intentionnelle par d'autres acteurs tout à la fois (Mermet, L., 1991) et le monde des entreprises s'engagea sur le mode d'une « dialectique défense-attaque » (De Backer, P., 1992), c'est-à-dire de la controverse.

L'opinion publique semblant concernée, les réseaux associatifs étant reconnus comme des acteurs-clés de l'arène politique, l'action politique de l'Etat en matière d'environnement, essentiellement symbolique jusqu'alors (Lascoumes, P., 1994), fut reconnue comme légitime, au niveau national et international. Ainsi, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement qui s'est tenue à Stockholm en 1972 en présence de représentants des gouvernements de nombreux pays industrialisés et de pays en voie de développement, marqua la reconnaissance par les autorités gouvernementales de l'existence d'un problème de dégradation de l'environnement à résoudre et de la constitution d'un collectif social porteur d'intérêts environnementaux. Cette conférence avait pour objectif de « *définir les « droits » de la famille humaine à disposer d'un environnement enrichissant et de qualité* » (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, in Moroncini, A., 1998). Elle se conclut par un plan de lutte contre les pollutions et pour une protection vigilante de la nature, par l'énonciation d'un principe d'éco-développement⁴⁶, et l'élaboration de diverses conventions internationales en matière de protection de l'environnement. Au niveau européen les membres du Parlement se saisirent de la question environnementale et la portèrent dans l'arène de la politique européenne (Bugge, H. C., 1976).

Les questions environnementales trouvèrent une place dans l'espace public de discussion⁴⁷ comme objet de revendications et d'interventions légitimes des acteurs. Cet espace public de discussion se définit comme « *les lieux et les formes de description, de débat et de confrontation sur un objet spécifique construit par des acteurs selon des enjeux en renouvellement constant* » ; il se caractérise par un cadre spécifique et des conditions intérieures d'échange d'informations, qui recouvre non seulement le contenu et la quantité

⁴⁶ Un mode de développement basé sur une utilisation judicieuse des ressources à l'échelle locale et régionale.

⁴⁷ Il se caractérise par un cadre spécifique et des conditions intérieures d'échange d'informations, qui recouvre non seulement le contenu et la quantité d'information échangée sur un sujet, mais aussi « *les procédures de construction d'une « situation-problème », les catégories de pensée à travers lesquelles elle s'énonce et les formes argumentatives qu'elle utilise* ». L'analyse de l'espace public se préoccupe moins de ce que pensent ou disent les acteurs d'une « situation-problème » que de comprendre comment ils le pensent et l'expriment (Lascoumes, P., 1994)

d'information échangée sur un sujet, mais aussi « *les procédures de construction d'une « situation-problème », les catégories de pensée à travers lesquelles elle s'énonce et les formes argumentatives qu'elle utilise* » (Habermas, in Lascoumes, P., 1994). C'est cette mise en débat dans l'espace public de l'environnement et de ses problèmes, et à travers eux, des relations homme-nature qui a suscité, et suscite encore, une réflexion sur les formes et conditions d'une politique de développement équilibrée et conforme au savoir du moment, et leurs incarnations dans des pratiques à inventer, sur le degré de conciliation possible entre la protection des biens et choses naturelles et des activités économiques et techniques (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995).

Dès lors, l'environnement se constitua comme champ politique particulier (Lascoumes, P., 1994), et, par voie empirique, les politiques publiques en matière d'environnement s'élaborèrent progressivement et des instruments spécifiques furent développés (Meyronneinc, J.-P., 1994; Ost, F., 1995).

Un nouveau pas est franchi à partir de 1986 : suite à l'émergence de nouvelles problématiques, notamment due à l'amélioration des connaissances scientifiques et des outils de modélisation, l'environnement fut de plus en plus perçu comme une question mondiale engageant le devenir des générations présentes et futures de l'espèce humaine (Lascoumes, P., 1994; Meyronneinc, J.-P., 1994; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993).

La polémique engagée, selon P. Lascoumes, introduisit des notions qui allaient permettre un véritable « *reformatage culturel* » des relations de l'homme et de la nature (Lascoumes, P., 1994), mais qui fourniraient aussi des concepts d'analyse et d'action pour les uns et les autres. Ce sont les notions de :

- Globalité/complexité : dans la mesure où l'homme « fait système » avec son milieu, ses activités n'en sont pas isolables. Elles ont des impacts directs, mais aussi indirects sur lui. Les problématiques environnementales se comprenant comme des situations imbriquant différentes échelles de temps et d'espace, renvoyant à des effets de second, de troisième ordre (et plus), les perturbations locales comme celles générées par les activités d'une entreprise doivent s'interpréter sur fond de globalité (Ost, F., 1995). Par exemple, ses rejets d'eaux usées renvoient à la qualité des rivières dans l'ensemble du bassin versant, à la question des effets cumulatifs de leur répétition dans le temps, aux coûts générés pour d'autres acteurs.
- Irréversibilité/incertitude : le rapport homme-nature s'inscrit dans l'équilibre dynamique, caractérisant un écosystème « stable », équilibre qui implique la réversibilité d'une perturbation considérée isolément et dans une temporalité courte. Mais cette réversibilité se conçoit, s'expérimente à une échelle de temps humaine. Le développement des connaissances sur l'évolution géologique et biologique de la planète montre que la nature connaît au contraire des irréversibilités, des crises, des ruptures, des retours de balancier. Que l'on imagine une évolution par crises successives ou par effet cumulatif de changements incrémentaux, la nature subit la flèche du temps : la stabilité des conditions du milieu qui assurent la vie humaine sur Terre est conditionnelle, vulnérable. Et cette évolution est difficile à prédire, elle dépend de tant de facteurs, dont certains sont encore si mal connus. Or, pour poursuivre l'objectif de croissance économique maximum, les activités de l'homme sont de plus en plus massives, concentrées dans le temps et interviennent sur des processus de plus en plus fondamentaux : l'équilibre paraît menacé. L'entreprise n'est plus seulement un agent de progrès, elle est aussi désignée comme un pollueur majeur (Meyronneinc, J.-P., 1994; Ost, F., 1995).

- Finitude : si l'on pose, pour les besoins de l'analyse, que la Terre est un éco-système fermé (à l'exception du rayonnement solaire qui y pénètre), cela implique que les ressources sont limitées. Or l'homme les surexploite d'une part, et les dégrade d'autre part (un bon exemple de ce double impact est fourni par les problèmes de gestion des ressources en eau potable). Dès les années 70, suite au rapport du MIT cité ci-dessus, et aux impacts sociaux, politiques et économiques du premier choc pétrolier en 1973, un débat sur la nature et le niveau de croissance qu'il était possible et souhaitable de poursuivre s'engage au niveau politique (Binet, L. et Livio, C., 1993; Ost, F., 1995). Ce qui est vrai au niveau global l'est aussi au niveau individuel : la poursuite d'un niveau de croissance illimité et la course au profit des entreprises font l'objet de dénonciations croissantes. L'heure serait à l'auto-limitation (Lascoumes, P., 1994)... Mais pour qui ?

Comme les paragraphes ci-dessus le montrent, le développement des connaissances et des moyens de production de connaissances de l'écologie donna des prises permettant de mettre en question et les agissements des entreprises et leur rôle dans la société. Mais ces connaissances et ces savoirs ne sont pas pour autant « *actionnables* » au sein de l'entreprise (Millet, D. *et al.*, 2003), comme le montrera la suite de l'analyse.

L'idée émergeant d'un monde vulnérable, auto-limité et fondamentalement récalcitrant à nos aspirations de maîtrise totale, d'un monde où tous les êtres vivants sont interdépendants, par delà les échelles de temps et d'espace renouvela la définition de l'environnement qui prévalait. Il fut de plus en plus perçu comme une question mondiale engageant le devenir des générations présentes et futures de l'espèce humaine. L'environnement dont elles hériteraient leur permettrait-il de subvenir à leurs besoins ?

Dès lors, la question ne fut plus de savoir quelle logique privilégier : logique de développement socio-économique ou logique de préservation des conditions propices à la vie humaine. Il s'agit de construire des relations entre ces deux logiques, d'où le concept de développement durable⁴⁸, qui postule d'emblée une conciliation possible et nécessaire des enjeux et intérêts de la protection de l'environnement humain et ceux du développement socio-économique (Lascoumes, P., 1994). Ce concept constituait le thème fondamental du rapport de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement intitulé « *Notre avenir à tous* », présenté en 1987 à l'Assemblée Générale des Nations Unies par Gro Harlem Brundtland (Premier ministre norvégien et responsable de cette commission). Ce rapport identifiait les grands facteurs qui dérivent des et entretiennent les problèmes environnementaux et de développement (croissance démographique, pauvreté, déforestation, changement climatique). Il mettait également en évidence l'interdépendance des peuples, la nécessité d'un développement durable et le rôle de l'économie mondiale dans ce développement, en insistant sur ses liens avec les échanges commerciaux internationaux.

Le projet d'une société en développement durable réaffirme la nécessité d'une croissance économique pour répondre aux besoins essentiels de tous. « *Mais cette croissance doit avoir lieu sans que soient mis en péril les systèmes naturels indispensables à la vie (air, eau, sol, êtres vivants). Le développement soutenable vise [ndla : notamment] une utilisation des ressources naturelles, renouvelables ou non, qui permette la préservation du capital écologique et qui répartisse de façon plus équitable les fruits du développement* » (Moroncini,

⁴⁸ Ce concept fait référence à une forme de développement ou de progrès « *répondant aux besoins du présent sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire leurs propres besoins* » (Commission Mondiale pour l'environnement et le Développement, in Schmidheiny, S., 1992).

A., 1998). Le rapport de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement identifie la pauvreté comme facteur d'aggravation des problèmes environnementaux : pour que le développement durable devienne réalité, il faut donc paradoxalement stimuler la croissance, tout en rendant celle-ci plus efficace, c'est-à-dire moins polluante et moins consommatrice de ressources naturelles.

Le développement durable est donc un concept en devenir, il est ambigu et polymorphe (Boiral, O., 2001b), il n'est pas néanmoins devenu l'élément central des politiques publiques en matière d'environnement, notamment en Europe. Lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), le Sommet de la Terre, qui se tint à Rio en 1992, et dont les enjeux étaient de repenser la croissance économique en fonction d'un développement durable et de prévoir les modalités d'une solidarité renforcée entre pays riches et pays pauvres, il fut en effet officiellement adopté comme principe de base pour le droit au développement et inscrit dans un programme d'action international « Action 21 » ou « Agenda 21 ».

Les tentatives de formulation opérationnelle vont se succéder dans les années 90 (Boiral, O., 2001b), incluant progressivement d'autres préoccupations sociales qui émergent, notamment en matière de santé publique et de risques alimentaires. Mais dix ans après la Conférence de Rio et l'adoption de l'Agenda 21, les résultats sont décevants. Malgré quelques améliorations encourageantes, le troisième rapport (GEO-3) sur *"l'avenir de l'environnement mondial"*, publié en 2002 par le PNUE, fait état d'une « *dégradation progressive de l'environnement, en particulier dans de vastes parties du monde en développement (... aggravant) la vulnérabilité de sa population* » (PNUE, 2002). Les rapports nationaux de mise en œuvre de l'Agenda 21 présentés au Sommet mondial sur le Développement durable à Johannesburg en 2002 montrent que, si des avancées ont été réalisées, les mesures concrètes et moyens alloués en matière de lutte contre la pauvreté, d'élimination et de réduction des modes de production non viables, ou d'intégration de la protection de l'environnement au processus de développement, entre autres, ont été largement insuffisants au regard des objectifs poursuivis. Force est de constater « *la suprématie de l'agenda économique et financier des grandes entreprises internationales qui a fait dévier le centre de décisions vers des organisations moins transparentes, telles que l'OMC, la Banque mondiale et le FMI* » (Fonds Monétaire International) (Pinheiro, R., 2002).

Ce Sommet s'est conclu, comme bien d'autres, sur une série de recommandations visant la mise en œuvre de mesures pour réduire la pauvreté et protéger l'environnement. Mais un accord entre les gouvernements sur le lancement d'un programme décennal comprenant un nombre important de mesures pour la poursuite de la mise en œuvre d'Action 21 n'a pas pu être trouvé dans de nombreux domaines, et notamment en matière de modification des modes de production et de consommation non viables (Site officiel des Nations Unies sur le Sommet de Johannesburg 2002, en ligne, le 26/08/03).

Malgré ce bilan globalement peu satisfaisant, nombre d'acteurs, reformulant le concept de développement durable en fonction d'enjeux spécifiques, se saisissent des opportunités offertes : en témoigne la déclaration d'intentions en faveur du développement durable collectivement présentée par les représentants du monde industriel au Sommet de Johannesburg. Mais cette recherche d'un mode de développement durable, reformulée comme quête de « *l'entreprise durable* », entremêle confusément « soutenabilité » des modes de

production donc de création de valeur, et pérennité économique et financière⁴⁹ de l'entreprise (Boiral, O., 2001b). Mais soutenabilité des modes de production et pérennité de l'entreprise sont-elles vraiment les deux versants d'une même dynamique d'action ?

1.2. L'inscription de l'environnement sur l'agenda politique

Les politiques publiques ont depuis toujours une influence déterminante sur l'espace économique et les entreprises (Fligstein, N., 2001). L'inscription de l'environnement dans l'agenda politique a donc constitué pour elles une contrainte structurante (Lascoumes, P., 1994; Moroncini, A., 1998).

a) Quelle politique publique en environnement ?

Mais tout d'abord, qu'est-ce qu'une politique publique ? Une politique publique énonce des objectifs et un programme d'actions par une autorité publique pour rencontrer un problème. P. Lascoumes, dans son livre « *L'éco-pouvoir. Environnements et Politiques* » (Lascoumes, P., 1994) propose une grille de lecture intéressante des politiques publiques, car elle sort du schéma classique de l'action publique rationnelle, structurée et univoque. Cette section reprend quelques idées phares de ce livre.

Souvent perçue comme l'émission, la mise en oeuvre par des acteurs disciplinés et la vérification-sanction de règles juridiques et administratives⁵⁰, une politique publique pourrait selon lui plus utilement être comprise comme une « *proposition de changement des systèmes d'action en vigueur* », et donc comme un projet d'action collective. Ce projet, concrétisé dans le couple politique publique et programme d'action, constitue pour les acteurs sociaux une opportunité à mobiliser ou non, à se réapproprier en fonction de leurs intérêts et de leur pouvoir. Les politiques publiques relèveraient toujours de stratégies de compromis et d'ajustements d'intérêts divergents, pas toujours égalitaires, plus ou moins stables, et source de tensions partiellement pacifiées mais jamais complètement résolues.

Il est donc inévitable qu'existe un décalage plus ou moins important entre les attentes des groupes sociaux et les catégories qui fondent et organisent les décisions politiques, et que les effets produits ne correspondent que partiellement aux objectifs affichés et aux effets attendus. Les politiques publiques impliquent avant tout la recherche pragmatique des possibles : « *Les politiques d'environnement sont donc à envisager sous leur double dimension, normative et régulatrice. Normatives, en ce qu'elles désignent des intérêts à protéger et qu'elles énoncent des règles d'action. Régulatrices, en ce qu'elles organisent par des procédures la résolution des conflits relatifs à ces règles et aux intérêts qu'elles se proposent de protéger* » (Lascoumes, P., 1994).

Mais l'élaboration d'une politique publique en matière d'environnement se heurte à un problème. L'environnement étant un construit social multiforme, il n'y aurait pas eu au départ de catégories générales a priori, stabilisées et faisant référence, permettant de penser les situations et de structurer les interventions, ni d'expertise unifiée - chaque acteur, public et privé, de terrain ou de conception, ayant produit les siennes (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995).

⁴⁹ Cfr chapitre 4, section I.

⁵⁰ Héritage des techniques de gouvernement des populations « modernes » qui se sont précisées au XVIII^{ème} siècle, dont une dimension essentielle était la garantie de leur sécurité, et qui conférait à l'Etat un rôle de police générale.

En effet, l'environnement n'existe pas comme « *ensemble homogène, précisément balisé et clairement décrit* », ni dans le sens commun, ni dans la connaissance scientifique. Mais l'environnement est l'objet de nombreuses pratiques et de nombreux énoncés qui lui donnent consistance : chacun, selon ses pratiques, ses intérêts, ses catégories de pensée, construit et énonce une définition de l'environnement singulière (Akrich, M. *et al.*, 2002; Lascoumes, P., 1994; Personne, M., 1998). Ces définitions particulières, ces représentations semblent relever de « mondes » différents (Lascoumes, P., 1994; Sauvé, L., 1997). Et non seulement les enjeux et les acteurs sont multiples, mais ils sont mouvants, en raison d'ajustements permanents.

De plus, les problèmes relatifs à l'environnement et à sa protection sont également marqués par l'incertitude (dynamique et récalcitrance des objets et êtres qu'il convoque, connaissances partielles, manque de données, surgissement de nouvelles entités et de nouvelles connexions, difficultés de prévision des effets à long terme et des effets de 2^e, 3^e ordre etc), et la complexité (diversité des objets et des êtres acteurs ou actants, pluralité des représentations de l'environnement, pluralité des définitions de problème et de bien commun, technicité des processus de description et d'intervention, effets d'échelle, etc) (Akrich, M. *et al.*, 2002; Lascoumes, P., 1994; Latour, B., 1995; Ost, F., 1995).

L'environnement est donc, selon la formulation originale de P. Lascoumes, un « *patchwork mal cousu* ». Il renvoie à « *différentes façons d'articuler vital et social, par la formulation d'un rapport particulier homme-nature, la mise en valeur d'un certain type de problèmes, enfin par l'appel, plus ou moins marqué, à des formes d'intervention collective, publique et/ou privée* » (Lascoumes, P., 1994). Il constitue donc une de ces problématiques qui se laissent décrire dans plusieurs univers de sens et qui relèvent de plusieurs ordres normatifs que De Munck et Berten présentaient comme fondatrices d'un nouveau rapport à la norme (Berten, A., 1997; De Munck, J., 1997).

Au caractère hybride de l'environnement répondit le caractère hybride des politiques publiques de protection de l'environnement. Elles ne furent pas construites comme des politiques autonomes, indépendantes des autres champs politiques : les politiques de l'environnement cherchent à ce que l'environnement soit pris en compte dans la formulation d'autres politiques sectorielles ; leur contenu ne peut être univoque : les dispositifs qu'elles mettent en place renvoient directement aux compétences et aux atouts des « *différents acteurs à intervenir dans ces procédures pour qualifier les situations, confronter leurs constructions à celles des autres et obtenir leur prise en compte dans la décision* » ; un certain nombre d'acteurs qu'elles convoquent - industriels, agriculteurs, collectivités locales, fonctionnaires - ne sont pas les acteurs qui soutiennent traditionnellement ces politiques environnementales - associations, certains experts publics, certains scientifiques - (Lascoumes, P., 1994).

b) Les orientations des politiques environnementales publiques en Europe

La « décennie de Stockholm », qui débuta en 1972 après la Conférence des Nations Unies, vit la mise en place de toute une série d'actions et de décisions au niveau européen et international qui jetèrent les bases des politiques environnementales. Elle fut aussi à l'origine du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), dont l'objectif est à la fois la promotion de l'environnement et la coordination des actions entreprises par les organisations de l'ONU dans ce domaine (Monroncini, A., 1998 ; PNUE, en ligne, le 22 novembre 2002). L'environnement s'institutionnalisait donc à travers la création de différents organismes destinés à sa protection.

Par ailleurs, les problématiques environnementales préoccupèrent d'autres organismes supranationaux dont le champ d'action était économique. Ainsi, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), définit et adopta cette même année le principe pollueur-payeur comme principe économique de base des futures politiques environnementales (Moroncini, A., 1998). Ce principe allait être repris dans la Politique Communautaire en matière d'environnement.

En effet, au niveau européen, la Communauté Economique Européenne (CEE), à la fois organisation intergouvernementale et état en devenir, poursuivait explicitement un objectif d'unification politique qui amena rapidement sur la table la question de la nature et de l'étendue de son action future dans le domaine de l'environnement. En 1972, dans la déclaration qui suivit le Sommet des chefs d'Etats et de gouvernement à Paris, les autorités publiques reconnurent et affirmèrent que l'expansion économique devait se traduire par une amélioration de la qualité aussi bien que du niveau de vie, et que par conséquent, une attention particulière devait être portée à la protection de l'environnement. La Commission des Communautés Européennes fut chargée de proposer, pour l'année suivante, un programme d'action en matière de politique environnementale (Meyronneinc, J.-P., 1994; Moroncini, A., 1998). Il s'agit d'un agenda prospectif qui prévoit les principes, les objectifs prioritaires, et les secteurs cibles sur lesquels les institutions gouvernementales des Etats membres vont concentrer leurs efforts. Le premier programme communautaire d'action pour l'environnement (1973-1976) fut suivi d'un 2^e (1977-1981), d'un 3^e (1982-1986), d'un 4^e (1987-1992), d'un 5^e (1992-2000) et d'un 6^e (2001-2010). Nous sommes donc en 2004 dans le cadre du 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement.

Dès le premier programme d'action, furent jetées les bases de la politique communautaire en matière d'environnement : les objectifs, les principes et l'éventail des actions à engager qu'il énonça furent repris, reformulés et approfondis dans les programmes d'action ultérieurs (Charre, B.-T., 2000; Moroncini, A., 1998). Ainsi, ses objectifs prioritaires concernaient déjà :

- la prévention, la réduction et/ou la suppression des pollutions⁵¹ et des nuisances,
- le maintien d'un équilibre écologique satisfaisant,
- la bonne gestion des ressources et du milieu naturel.

Il définit 11 principes d'actions dont le principe du pollueur-payeur, la prise en compte dans les procédures de planification et de décision de leur éventuelle incidence sur l'environnement, la proscription de l'exploitation des milieux et ressources naturelles « sensibles », le développement de la recherche dans le domaine de l'environnement, et l'alignement de la Politique Communautaire de l'Environnement sur les recommandations des Nations Unies.

Ce dernier point est très important car la CEE signa et ratifia dans les années 80 un certain nombre de conventions internationales qui allaient avoir des effets contraignants sur les entreprises : par exemple, le Protocole de Montréal sur « les substances qui détruisent la couche d'ozone » en 1987, ou la Convention de Bâle sur le transport des déchets dangereux en 1989. C'est donc un double feu qui s'ouvre sur les entreprises européennes : les

⁵¹ Selon son acception moderne, telle qu'elle a été définie par les Nations Unies et employée dans de nombreuses conventions internationales : « *La pollution est l'introduction par l'homme, directement ou indirectement, dans l'environnement de substances ou d'énergies pouvant entraîner des effets de nature à mettre en danger la santé humaine, à nuire aux ressources biologiques et aux systèmes écologiques, à porter atteinte aux agréments ou à gêner les autres utilisations légitimes du milieu.* » Bugge, Hans Christian. *La pollution industrielle. Problèmes juridiques et administratifs*. Paris: Presses universitaires de France, 1976, Coll. Droit d'aujourd'hui,

prescriptions du droit international, et celles du droit communautaire de l'environnement, qui évoluèrent de façon partiellement parallèle.

Les programmes communautaires d'action pour l'environnement successifs, suivant l'évolution du débat public, des connaissances et techniques et des orientations des politiques internationales, réaffirmèrent et reformulèrent tout à la fois ces principes, diversifièrent les mesures et instruments qui les équipaient, déplacèrent l'ordre des priorités vers plus de prévention, vers l'intégration de l'environnement aux autres politiques communautaires, vers la recherche de modes de coopération avec les acteurs non-publics, à la fois sur le plan de la formulation des règles et sur celui de leur application. Et si les politiques publiques et leurs instruments forment un ensemble hétérogène et complexe, si la régulation de l'environnement apparaît multi-centrée et réunit des champs d'action différents il me semble que l'on peut néanmoins dégager quelques lignes de force.

- ***Construction d'un ensemble de référents communs***

La finalité des politiques communautaires pour l'environnement lièrent d'emblée protection de l'environnement et préservation de la qualité de vie humaine. Elles fixèrent des objectifs de prévention, réduction et/ou suppression des pollutions et des nuisances, de préservation de la qualité de l'environnement, et de bonne gestion des ressources naturelles, auxquels virent s'ajouter la préservation et la protection de la santé des personnes.

Elles se basent sur 8 principes fondamentaux :

1. Le principe du pollueur-payeur

Il vise à forcer l'internalisation des coûts de l'environnement par les entreprises, de façon à ce que ces coûts soient pris en compte dans leurs calculs « d'optimisation sous contrainte »⁵² (Charre, B.-T., 2000). Ce principe consiste à faire supporter par le pollueur les coûts de la pollution. Si dans sa version la plus ancienne (rapport de l'OCDE 1972 et recommandation du 3 mars 1975 de la CEE) les coûts considérés étaient ceux engendrés par les mesures de prévention et de lutte contre la pollution, ils incluent depuis le Sommet de Rio les coûts de compensation et/ou de réparation des dommages environnementaux (Moroncini, A., 1998; ONU, 1992). Ce principe du pollueur-payeur a été traduit dans sa version « instrumentale » par la fixation de taxes liées au niveau et au type de pollution émis. Plus que répressive, l'application de ce principe se veut incitative. Il s'agit de « *restructurer le processus décisionnel (politique) afin d'intégrer pleinement les considérations socio-économiques et les questions d'environnement* » (ONU, 1992).

Selon une conception encore plus étendue de ce principe, prônée par l'Agenda 21 et le 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement, ce principe inclurait la fixation de prix qui « *reflètent réellement la relative rareté et la valeur absolue des ressources tout en décourageant la dégradation de l'environnement* » (ONU, 1992).

2. Le principe de prévention.

Le principe de prévention des pollutions et des nuisances - auquel une nuance supplémentaire fut apportée à partir du 4^e programme communautaire d'action pour l'environnement avec le principe de correction et de prévention « à la source » - tient tout entier dans l'expression proverbiale : « *prévenir vaut mieux que guérir* ». Déjà énoncé dans le premier programme communautaire d'action pour l'environnement, il fut renforcé au cours de tous ceux qui

⁵² Cfr chapitre 4, section I.

suivirent. Le troisième programme communautaire d'action pour l'environnement fut marqué deux importantes avancées en la matière : la directive Seveso sur la prévention des risques majeurs (1982) et la directive sur les études d'impacts⁵³.

Cette dernière est un bon exemple de mesure concrétisant l'approche préventive, des mesures qui ont de plus en plus « *lié les finalités économiques aux finalités de protection de l'environnement* » (Moroncini, A., 1998) et ont ainsi influencé les processus de prise de décisions des acteurs, notamment des industriels. Le but de cette directive est d'imposer une évaluation des effets directs et indirects, sur un ensemble défini de facteurs environnementaux, de tout projet d'activités susceptibles d'avoir des incidences notables sur l'environnement, lors de la demande du permis d'environnement. Les activités industrielles se voient imposer une étude d'incidences sur l'environnement soit d'office (activités reconnues polluantes listées dans les annexes de la directive), soit sur demande du fonctionnaire chargé de l'instruction du dossier d'autorisation. Cette étude doit obligatoirement être réalisée par un bureau d'études agréé, aux frais du demandeur. En accord avec les objectifs de transparence des politiques publiques européennes, la procédure d'autorisation prévoit une enquête publique (CEE, 1985; Moroncini, A., 1998). L'autorité compétente prend sa décision en fonction de ces différents éléments, et des conditions d'exploitation spécifiques peuvent être imposées aux entreprises dans le permis d'environnement, en plus des obligations légales générales telles le respect des normes de rejets à l'émission (CEE, 1985; Moroncini, A., 1998).

Malgré tous les défauts de sa transposition en droit wallon, malgré les échappatoires qu'elle dessinait, cette directive a permis d'améliorer les projets économique. Il y allait de l'intérêt de l'entrepreneur qui voulait voir son projet aboutir. Dans la mesure où la fonction essentielle d'une entreprise est « *de mettre en œuvre des ressources productives pour fournir à l'économie des biens et des services, selon des plans élaborés et appliqués au sein de l'entreprise* » (Penrose in Charre, B.-T., 2000), la liaison entre études d'incidences et autorisation des activités faisait peser une menace sur la raison d'être même de l'entreprise (Moroncini, A., 1998). De plus, certaines entreprises réalisèrent qu'elles courraient un risque environnemental assez important pour entraîner leur fermeture en cas de survenance d'accident, d'où la nécessité de maîtriser ce risque (Charre, B.-T., 2000). La mise en jeu de la pérennité de l'entreprise dans la procédure d'autorisation a donc eu une valeur hautement symbolique par les entreprises.

3. Le principe de développement durable

Ce principe constitue le fondement de l'action politique internationale (à travers notamment le plan d'« Action 21 » et européenne (5^e et 6^e programmes d'action) depuis les années 90.

Le développement durable, comme cela a déjà été souligné, postule que la possibilité de concilier logique de développement et logique de protection de l'environnement. Le projet d'une société en développement durable réaffirmerait la nécessité d'une croissance économique globale pour répondre aux besoins essentiels de tous (ONU, 1992) : pour que le développement durable devienne réalité, il faudrait donc stimuler la croissance, tout en « découplant » le développement et la dégradation de l'environnement. Ce but pourrait être atteint en grande partie par une croissance plus efficace, c'est-à-dire moins polluante et moins consommatrice de ressources naturelles (Lehni, M., 2000; Schmidheiny, S., 1992). Cette façon de poser le problème du développement durable s'inscrit dans une logique

⁵³ Ces directives ont en fait été mises en chantier dès les années 70 mais les projets n'aboutirent donc que dans le courant des années 80.

d'optimisation sous contrainte et d'une approche de l'écologisation comme « modernisation » ou progrès de la techno-sphère conceptualisée par Moll (Latour, B., 1995).

Plus encore, l'Agenda 21 réaffirme que le développement durable implique un système commercial mondial libre et concurrentiel puisque « *multilatéral ouvert, équitable, sûr, non discriminatoire, prévisible* » et que le développement durable ne doit pas être source de mesures exerçant « *une discrimination injustifiée ou arbitraire* » ou imposant « *des restrictions aux échanges (...et) au commerce* » (ONU, 1992).

En effet, selon la théorie économique, le marché libre et concurrentiel, en tant que système de coordination des comportements individuels des agents économiques visant à maximiser leurs intérêts, permettrait de réaliser l'allocation optimale des ressources pour l'ensemble des individus et donc serait à même de maximiser le bien-être social (Charre, B.-T., 2000). Cette théorie postule que, si les ressources sont évaluées au juste prix sur le marché, si l'on utilise les lois du marché pour forcer l'entreprise à internaliser les coûts de la pollution⁵⁴, la recherche de rentabilité financière « *incite logiquement le producteur à (...) minimiser la consommation [des ressources naturelles]* » et à minimiser la pollution (Schmidheiny, S., 1992). Enfin, la concurrence inhérente au marché libre serait à la fois le facteur principal de l'innovation technologique et le garant d'un « juste prix » (Charre, B.-T., 2000; Van Ermen, R., 2000).

Le développement durable, projet de changement social, entérine donc (paradoxalement à mon sens) le système de libre échange, tout en cherchant à pallier certaines défaillances du marché (externalités négatives, inégalité de l'échange entre pays riches et pays pauvres). Le développement durable passerait par la promulgation et une meilleure application de « *lois, réglementations et normes efficaces et que l'on puisse faire respecter, fondées sur des principes « sains »* »⁵⁵ des points de vue économique, social et environnemental et sur une évaluation appropriée des risques, et prévoyant des sanctions destinées à censurer les violations, à imposer des réparations à leurs auteurs et à dissuader les éventuels contrevenants ultérieurs » (ONU, 1992). Mais pour les pouvoirs publics comme pour le monde des industries, ce cadrage de l'espace industriel et marchand est sensé contribuer à maintenir ce système sur lequel nombre d'instruments de politique publique et de gestion privée sont basés.

4. Le principe de précaution

Ce principe fut formulé lors de la Déclaration de Rio en 1992 et fut adopté dans l'Agenda 21 et les politiques communautaires qui suivirent. Il exige qu'en matière de risque environnemental, l'on agisse de manière à éviter de créer un risque de dommage irréversible pour l'environnement. Il renforce donc la prise en compte de l'environnement en amont des projets d'activité, notamment des entreprises et la responsabilité des entreprises face à ces risques (Moroncini, A., 1998; ONU, 1992; ONU, 2002).

5. Le principe de lutte intégrée

C'est le troisième programme communautaire d'action pour l'environnement qui définit l'intégration de l'environnement à toutes les politiques publiques comme objectif cadre de la

⁵⁴ La pollution, assimilée à une déperdition de ressources et/ou à une perte d'utilité, génère des coûts qui sont supportés par d'autres agents socio-économiques. Ces coûts sont dits « externalisés » (Charre, B.-T., 2000 ; Callens, I., 2000)

⁵⁵ Guillemets ajoutés par l'auteur.

politique communautaire de l'environnement. Il fut réaffirmé par les 4^e et 5e⁵⁶ et qui mirent en avant les différentes approches de prévention et de correction des pollutions et des nuisances et préconisèrent la lutte intégrée comme domaine d'action prioritaire. Au niveau international, il fut reconnu comme principe politique fondamental dans la Déclaration de Rio qui prônait « *l'intégration de la protection de l'environnement au développement* » (Moroncini, A., 1998; ONU, 2002).

L'intégration est donc double : elle se conçoit à la fois comme une décision politique de prendre en compte les conséquences potentielles sur l'environnement de toute initiative publique, et comme modalité de gestion capable de concilier lutte contre les pollutions et les nuisances, bonne gestion des ressources naturelles, préservation de la qualité de l'environnement, et développement et production industriels.

La Directive cadre IPPC (Integrated Pollution Prevention and Control) est typique de cette tentative de construire une approche intégrée. Elle s'adresse aux grands secteurs industriels : énergie, transformation métallique, industrie minérale, industrie chimique, gestion des déchets, bref, les activités dont les risques de dommages environnementaux sont importants. Elle vise à permettre non seulement à l'autorité compétente - comme les directives Seveso et sur les études d'impact -, mais aussi à l'industriel de prendre une décision éclairée. Elle définit pour les installations de ces secteurs une obligation de réduction des émissions en assortissant les autorisations d'exploitation de valeurs limites d'émission basées sur les meilleures techniques disponibles (BAT⁵⁷), et en imposant le respect de normes de qualité environnementale, notamment compte tenu de la sensibilité particulière du milieu récepteur. Un effort supplémentaire, à la fois en matière de conception des installations et d'investissement, est exigé du demandeur : celui du choix de la meilleure option environnementale et donc d'utiliser les meilleurs techniques disponibles sur le marché, ce qui permet de renforcer la prévention des pollutions. Ces entreprises ont également l'obligation de tenir un registre journalier de leurs émissions. Cette directive facilite le travail des inspecteurs, mais aussi incite l'industrie à l'auto-contrôle et la met face à ses responsabilités. Par ailleurs, l'autorisation nécessaire à la mise en œuvre d'une exploitation doit en intégrer toutes les dimensions : c'est l'avènement du permis unique ou intégré (CE, 1996; Moroncini, A., 1998).

Cette démarche d'intégration est loin d'être aboutie (PNUE, 2002). Les récentes politiques publiques visent à la renforcer, comme le soulignent la déclaration du Sommet de Johannesburg, qui prévoit :

⁵⁶ Le 5e programme d'action reprend les principes relatifs à la protection de l'environnement contenus dans l'Acte Unique. L'Acte Unique, signé en 1986 par les Etats membres, avait modifié la constitution de la Communauté Européenne de façon à abolir un nombre important d'entraves à la libre circulation des biens, des personnes, des services et des capitaux. Il posa les fondements constitutionnels de la compétence de la future Union Européenne en matière d'environnement. En effet, la base constitutionnelle de la CEE, le Traité de Rome, ne mentionnait pas l'environnement comme champ d'action politique de la CEE. Les bases de cette action, jusqu'en 1986, furent la libre circulation des biens et des personnes, l'harmonisation des législations et la finalité d'amélioration de la qualité de vie. L'Acte Unique, lui, définit officiellement les objectifs de la Politique Communautaire de l'Environnement plus nettement en termes de résultats à atteindre et prit acte de nouveaux intérêts à protéger : préservation, protection et amélioration de la qualité de l'environnement, préservation et protection de la santé des personnes, garantie d'une utilisation prudente et rationnelle des ressources naturelles.

De plus, ses principes constituent un prolongement des principes des 3 premiers programmes d'actions :

- Action préventive
- Principe du pollueur payeur
- Correction des nuisances en priorité à la source
- Intégration de l'environnement dans les autres politiques communautaires.

⁵⁷ Best Available Technology

- « l'intégration des considérations relatives à la durabilité dans le processus de décision des institutions financières,
- l'intégration de l'environnement dans les autres politiques publiques, notamment les politiques industrielles, avec une attention spéciale aux problèmes de consommation énergétique » (ONU, 2002) ;

et le 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement, qui voit dans la définition et la mise en œuvre d'actions spécifiques, dans le cadre d'une « *politique intégrée des produits, en vue de promouvoir les produits et les procédés "verts"* », un moyen de mettre en œuvre cette approche intégrée (UE, 2001).

6. Le recours en priorité à des mesures utilisant des mécanismes du marché

Dans cette formulation, le terme « en priorité » s'entend comme « en priorité par rapport à la réglementation ». En effet, nous verrons ci-dessous que les nouvelles approches en matière de politique s'inscrivent dans un mouvement de critique de l'approche réglementaire.

Dès le 4^e programme communautaire d'action pour l'environnement, la Politique Communautaire de l'environnement chercha à utiliser de plus en plus les lois du marché pour influencer les actions des acteurs économiques, selon les recommandations d'un rapport de l'OCDE sur les instruments économiques de politique environnementale (Charre, B.-T., 2000; Moroncini, A., 1998; OECD, 2001). Les mécanismes du marché sont supposés inciter les entreprises à accorder « *une attention aussi grande à l'environnement qu'à leurs clients* » et permettre une « *croissance respectueuse de l'environnement* » qui ouvre « *d'énormes perspectives aux entreprises européennes, en stimulant la compétitivité, en accroissant les marges bénéficiaires et en contribuant à la création d'emplois* » (UE, 2001).

Selon les recommandations faites au Sommet de Johannesburg, il conviendrait « *d'explorer, améliorer et généraliser l'utilisation des approches économiques et des mécanismes de marché (...) dans la conception des instruments et politiques économiques destinés à favoriser le développement durable.* », et de les combiner à des mesures économiques et éducationnelles des particuliers et des ménages visant à « *opérer des choix écologiquement judicieux* » pour « *encourager la demande et l'utilisation de produits écologiques* » (ONU, 2002). D'où le renforcement dans les programmes récents du recours à ces mécanismes, non seulement directement sur les entreprises, mais aussi tout au long de la « chaîne de création de valeur » d'une filière industrielle. Ainsi, leurs partenaires économiques (fournisseurs, assurances, banques, clients, consommateurs finaux, distributeurs, etc) seraient amenés à augmenter leurs pressions sur les entreprises en faveur d'un mode de production durable en adoptant des modes de consommation - et d'investissement – durables.

7. La collaboration avec les acteurs concernés

La conférence de Rio pose le principe de participation de tous les citoyens à la réalisation des objectifs de développement durable. Les autorités publiques sont notamment invitées à « *encourager l'innovation, la concurrence et les initiatives volontaires* » (ONU, 1992).

Dès le 5^e programme communautaire d'action en environnement, furent envisagées des actions favorisant l'établissement d'une « *nouvelle interaction entre les principaux groupes d'acteurs (...) et les principaux secteurs économiques* », qui favorise la collaboration et l'établissement d'un dialogue avec les milieux industriels, mais aussi les associations de défense de l'environnement et les consommateurs, la conclusion d'accords volontaires et le développement de modalités d'auto-régulation comme les codes de bonne conduite (Moroncini, 2000).

De même, le 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement se veut basé sur une approche de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'environnement qui combine participation et incitation par un éventail d'instruments : « *Nous devons trouver des manières innovantes d'amener toutes ces améliorations en matière d'environnement, en sollicitant l'aide de toutes les parties concernées et en travaillant avec elles (...) L'Union européenne souhaite travailler avec les industries pour développer de nouvelles approches permettant de réduire leurs incidences négatives sur l'environnement et d'être plus respectueuses de cet environnement* » (UE, 2001).

8. La transparence des décisions publiques et privées

Ce point apparaît en filigrane dans certaines mesures dès les années 80 : ainsi, la loi sur les études d'incidence prévoit une enquête publique, et la décision finale de l'administration doit être motivée.

Mais c'est surtout à partir de la Conférence de Rio que la transparence est définitivement liée au concept de développement durable. Insistant sur « *la transparence des mesures commerciales* », l'Agenda 21 invite les entreprises à établir des « *rapports annuels sur les résultats écologiques et/ou l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles* » (ONU, 1992). Au cours du Sommet de Johannesburg, le principe de « *transparence et mise à disposition de l'information environnementale* » et d'un dialogue avec les communautés dans lesquelles elles s'insèrent sont réaffirmés (ONU, 2002).

Le Global Reporting Initiative va développer dans les années 90 des guide-lines de rapportage en matière de développement durable qui comprennent des recommandations en matière d'informations environnementales (Global Reporting Initiative, en ligne, le 18 décembre 2003). Mais les objectifs de ces rapports sont ambigus dans la pratique où semblent se mêler, d'une façon pas toujours équilibrée et cohérente, deux registres différents de la communication : compte rendu des pratiques de l'entreprise et promotion de son image de marque.

• **Redéfinition des intérêts à protéger**

La conciliation des intérêts des entreprises avec celles des autres acteurs sociaux constitue un problème qui a fait l'objet d'initiatives publiques depuis le XIX^e siècle. Selon P. Lascoumes, au cours du XX^e siècle, les intérêts de la collectivité que l'Etat juge utile de protéger prennent plus d'importance dans les politiques publiques et leur formulation va intégrer de nouvelles dimensions. Ils furent d'abord formulés en terme de préservation des intérêts du voisinage, puis intégrèrent la préservation de la santé du personnel et de bonnes conditions du cadre de travail, et à partir des années 70, le droit à disposer d'un environnement de qualité (Lascoumes, P., 1994).

Cette dynamique se poursuit progressivement dans les années 80 et 90, avec l'intégration d'autres préoccupations sociales émergentes, et surtout en lien avec les problèmes environnementaux, notamment en matière de santé publique et de risques alimentaires. Le 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement insiste sur « *l'importance de traiter les problèmes liés à l'environnement et à la santé, par la réduction des risques liés à l'utilisation des pesticides, la définition d'une nouvelle stratégie en matière de pollution atmosphérique, la réforme du système de maîtrise des risques liés aux substances chimiques, le recensement des substances dangereuses et responsabilisation des producteurs* » (UE, 2001).

Ainsi, les intérêts de l'environnement se définirent de façon à la fois plus variée (avec la prise en compte de nouveaux enjeux comme ceux de la couche d'ozone, ceux de la mobilité des espèces entre zones d'habitats ou de l'exploitation des ressources génétiques), plus globale (de l'air des villes à l'atmosphère toute entière), et plus systémique (ainsi, avec le Sommet de la Terre et le 6^e programme d'action, les relations entre environnement et santé publique sont mises en avant).

Le poids relatif des intérêts à protéger semble aussi avoir évolué, mais si les intérêts de l'entreprise (et du capital) sont contrebalancés par ceux défendus par d'autres collectifs institués d'acteurs sociaux, ils ne s'estompent pas du champ des préoccupations de l'Etat : celui-ci est aussi le garant de la sécurité des industriels (Lascoumes, P., 1994).

De plus, la formulation des « intérêts à protéger » de l'entreprise me semble également s'être élargie avec la mise en débat du modèle de développement de la société occidentale. Avec le concept de développement durable, il deviendrait de l'intérêt des entreprises d'endogénéiser les intérêts défendus par des acteurs relevant d'autres champs sociaux et avec lesquels elles sont en relation directe ou indirecte pour maintenir ou améliorer les conditions de performance. Il serait possible pour elles de poursuivre à la fois des objectifs écologiques et économiques, et de valoriser cette dynamique par un gain en terme d'image de marque, notion qui désigne l'impact de la réputation de l'entreprise ou de ses produits sur les parts de marché qu'elle détient. Mieux encore, en rappelant à l'entreprise qu'elle est aussi consommatrice de ressources naturelles et que les activités économiques sont menacées par leur surconsommation, les autorités publiques reformule implicitement les termes d'une solidarité entre les intérêts de l'entreprise et ceux du reste de la société civile. L'auto-limitation deviendrait un enjeu commun, plutôt qu'une pomme de discorde.

Reste à opérer cette endogénéisation, à articuler la poursuite d'objectifs économiques et écologiques dans une totalité qui soit gérable et routinisable. Je montrerai plus loin que certaines entreprises ont fait des tentatives en ce sens bien avant la publication de la norme ISO 14001, et que ces expérimentations ont contribué à construire divers modes de gestion environnementale, dont le courant « managérial » dans lequel la norme ISO 14001 s'inscrit.

- ***Instrumentalisation croissante***

Les politiques environnementales publiques se sont progressivement équipées d'un éventail de plus en plus grand et de plus en plus varié de dispositifs et d'instruments. Chaque programme d'action, à l'instar du 5^e programme communautaire d'action pour l'environnement cité ici, prône le « *renforcement et la diversification de la gamme d'instruments, et notamment le complètement de l'arsenal législatif et le recours accru aux instruments économiques et la promotion des initiatives volontaires* » (UE, 1992). Ces instruments incluent :

- Des instruments réglementaires comme les lois, les normes de rejet à l'émission, les autorisations, zonages de territoire, couplés à des dispositifs de contrôle et des sanctions judiciaires.

Ces instruments tentent de tracer la limite entre les options interdites et les options permises, et à quelles conditions. Mais le droit de l'environnement est un droit administratif : il se veut plus incitatif que répressif (Ost, F., 1995). Par l'élaboration et la mise en oeuvre d'une batterie de procédures administratives obligatoires et les relations avec le fonctionnaire chargé de les faire appliquer, les politiques publiques

cherchent aussi à orienter les options, voire à les normaliser, et notamment vers des comportements de prévention : c'est le cas par exemple de la directive sur les études d'incidence.

- Des instruments économiques et financiers, comme les taxes, les redevances, les subsides, et bientôt, les droits d'émission de gaz à effet de serre. Ces instruments visent à modifier les calculs « coûts-bénéfices » des acteurs de façon à influencer leur choix entre les différentes options possibles. Ces instruments ont été associés aux réglementations et aux normes dès le développement du droit de l'environnement, mais ils ont été de plus en plus utilisés à partir de la fin des années 80. En effet, ils renforcent le caractère incitatif des politiques environnementales. Les organisations internationales (ONU, OCDE, même ISO) recommandent de privilégier leur utilisation, car ils sont considérés comme plus efficaces que les dispositifs contraignants. On peut noter également que les mécanismes du marché peuvent chercher à influencer les entreprises directement, par des taxes qui les forcent à internaliser les coûts de la protection de l'environnement, mais aussi indirectement, en agissant sur le comportement du consommateur et donc sur la demande soit par l'information (campagnes d'information, éco-labels, mais il ne s'agit plus vraiment d'instruments économiques), soit en jouant sur le prix des produits (taxes sur les emballages répercutées sur le prix de vente, par exemple). Le 6^e programme communautaire d'action pour l'environnement et le projet de plan présenté au Sommet de la Terre montrent que les politiques publiques entendent renforcer ce type de mesures.

- Des instruments de communication, comme les campagnes de presse, éducation et sensibilisation du public, accès à l'information environnementale, fora et rencontres multi-acteurs.

Ces instruments ont pour but de modifier la valeur d'une option par rapport à une autre, et dans certains cas, de faire accepter les moins populaires par l'opinion publique. Mais si la communication est un instrument par lequel l'Etat cherche à déterminer (dans une certaine mesure) les comportements des individus, la communication s'entend à double sens. L'information renforce la capacité critique de l'opinion publique par rapport à toutes les options, pas seulement celles prônées par les autorités publiques.

Cette caractéristique de la communication implique que l'Etat doit faire face à des exigences de transparence de l'opinion publique, et des expériences comme la crise de la vache folle montrent que ces exigences ne sont que rarement rencontrées. La transparence des acteurs publics et privés est pourtant de plus en plus mise en avant, et les dispositifs de dialogue, de communication et de négociation diversifiés depuis Rio en 1992. Plus encore, l'autorité publique cherche de plus en plus à ce que les consommateurs et les partenaires économiques des entreprises, comme les investisseurs et les banques, fassent pression sur elles pour modifier leurs comportements.

- Des instruments volontaires, comme les codes privés et les activités publiques conventionnelles.

Ils visent à générer des options nouvelles en impliquant les acteurs concernés dans leur élaboration. Ce sont les instruments privilégiés de ce « droit doux, mou et flou » (Delmas-Marty, M., 2002), qui s'impose depuis une décennie comme mode de

résolution des conflits dans une société où les normes sont font de plus en plus procédurales⁵⁸ (De Munck, J., 1997).

Les initiatives volontaires sont des activités qui font l'objet de conventions entre des groupes d'acteurs privés sur un ensemble d'objectifs à atteindre et/ou d'actions à mener. Ces activités font l'objet d'un accord formel ou informel, au statut non-juridique, entre ces acteurs au cours de groupes de travail et de négociation organisant une forme de représentation non parlementaire d'un ensemble d'intérêts différents en présence. Il s'agit de chartes, de déclarations, de codes de bonne conduites, de systèmes de certification, etc. Ces accords normatifs sont caractérisés par des dispositifs d'intéressement et de contrôle par les pairs. Ils peuvent être « juridicisés » par un acte de droit (Lascoumes, P. et Valluy, J., 1996; Mertz, F., 2001).

Les activités publiques conventionnelles ou APC, par contre, sont des accords formels ou informels passés entre le secteur privé et l'autorité publique ; une fois formalisés, ils ont donc un statut juridique. Ils procèdent par négociation avec les « usagers » de ces accords, portent sur des objectifs à atteindre par les acteurs privés mais leur laissent le choix des moyens mis en œuvre. En cas de manquement aux engagements pris par les acteurs privés, ceux-ci sont susceptibles d'encourir une sanction en terme d'image de marque, de dégradation des relations avec les autorités publiques et de retour aux formes unilatérales d'action publique (Lascoumes, P. et Valluy, J., 1996).

Ainsi, par exemple, au début des années 90, les accords de branches permirent des avancées technologiques importantes, comme l'amélioration de la composition des carburants destinés aux automobiles (Décamps, E. et Toubon, P., 1998). En 1993 paraissait le règlement EMAS relatif à la participation volontaire à un système d'éco-management et d'audit. En 2002, le projet de plan décennal pour le développement durable préconise des mesures d'encouragement de la mise en œuvre de codes de bonnes pratiques privés et de la norme ISO 14001 de façon explicite (ONU, 2002). De « compatible avec le développement durable » (ISO, en ligne, le 23 juin 2003), la norme ISO 14001 devient outil de développement durable.

• ***D'une approche économico-réglementaire à une approche participative***

Historiquement, les politiques publiques ont d'abord cherché à développer et faire respecter des mesures et instruments tels que la définition de normes et de méthodes communes, le développement d'une réglementation relative à certains polluants traditionnels, l'éducation du public, la sauvegarde de certaines zones d'intérêt commun, la mise en commun de connaissances et l'action au sein d'organismes internationaux (Nations Unies, OCDE, Conseil de l'Europe) (Moroncini, A., 1998). Il s'agit donc de mesures que l'on pourrait qualifier de sectorielles, privilégiant l'utilisation d'instruments réglementaires⁵⁹. Dans la mesure où le droit de l'environnement se veut incitatif, les normes juridiques et techniques contraignantes ont été couplées à des instruments économiques dissuasifs ou incitatifs (Charre, B.-T., 2000; Moroncini, A., 1998).

Mais cette approche économico-réglementaire a des limites. La règle de droit en environnement, dans son principe et quel que soit le type d'instrument complémentaire qui y fut combiné, a cherché à organiser les situations concrètes directement ou par renvoi en

⁵⁸ Sur le processus de désubstantialisation et de procéduralisation des normes, voir chapitre 2, section III.

⁵⁹ Bien que des accords de branche furent signés dès les années 70.

cascade à des textes administratifs comme des normes pour préciser les conditions de sa réalisation (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986). Normes dont le contenu est d'ailleurs discutable et discuté : si le caractère acceptable se base effectivement sur des critères scientifiques, il ne faut pas oublier la portée politique et économique de ces décisions.

La résultante de cette dynamique de spécialisation est triple. L'excès de précision des textes donne une importance démesurée aux zones non couvertes par la règle, exigeant un nouveau recours au législateur pour produire une nouvelle règle (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986). Les sujets de la loi, ceux qui sont sensés l'observer, peinent à suivre le rythme des modifications, à se tenir au courant, et a fortiori à l'observer (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986) : en France comme en Belgique, 75% des PME ne respectent pas totalement la législation environnementale (De Backer, P. c., 1999a; Engel, H. W., 2002). Enfin la spécialisation de plus en plus grande des textes s'est traduite par un cloisonnement des compétences qui a favorisé les transferts de pollutions (Reverdy, T., 2002).

Par ailleurs, l'Etat manque des ressources (financières et humaines) nécessaires pour assurer l'effectivité du contrôle et de la sanction. Infractions non détectées, responsabilités difficiles à attribuer, affaires classées sans suite, sanctions non appliquées ou non efficaces, sont des sources d'ineffectivité du droit de l'environnement souvent citées (Lascoumes, P. et Serverin, E., 1986). C'est donc un constat d'échec relatif qui fut dressé fin des années 80 face à l'écart des résultats obtenus par rapport aux effets sociaux souhaités. Cette critique de l'approche réglementaire invitait donc à diversifier les modalités d'une gestion de l'environnement (Reverdy, T., 2002), à la fois en renforçant le recours aux mécanismes de régulation du marché, au développement d'approches pratiques et d'outils intégrés de gestion de l'environnement, et à l'encouragement des initiatives volontaires et des activités publiques conventionnelles (APC). C'est une approche participative, basée sur la coopération des acteurs concernés, qui est prônée comme alternative à l'approche classique. Mais cette approche participative se conçoit en fin de compte largement dans la ligne du recours croissant aux mécanismes du marché.

Appliquées au commerce et à l'industrie, ces stratégies participatives visent à amener les entreprises à prendre en charge la responsabilité de la prévention de la pollution par les moyens qu'elles jugeraient les plus appropriés pour atteindre les objectifs environnementaux conjointement convenus (Moroncini, A., 1998; Reverdy, T., 2002). C'est adopter un comportement auto-limitatif et responsable envers la société toute entière qui est donc exigé des entreprises. Cette nouvelle approche est exigeante, voire utopique, mais elle met aussi en lumière de façon plus positive que précédemment le rôle que les entreprises pourraient jouer pour la protection de l'environnement et le développement durable. Celles-ci y ont trouvé donc une nouvelle légitimité et peuvent renouer avec une meilleure image d'elles-mêmes, comme le montre la section suivante de ce chapitre.

II L'évolution des relations entreprises-environnement

La mise en débat des questions d'environnement et de développement, et les principes et les contenus des politiques environnementales publiques contribuèrent à un recadrage du rôle des entreprises au sein de la société et de la légitimité de leurs actions. Cette section reprend donc l'histoire du mouvement écologiste, cette fois du point de vue des entreprises.

II.1. L'environnement : une nouvelle source de légitimité

a) L'entreprise vue comme agent de progrès social

A la fin des années 60 – les « golden sixties », période de plein emploi et de forte croissance économique – les entreprises étaient perçues avant tout comme des lieux, des agents de création de richesses et de production de bien-être social (Moroncini, A., 1998).

L'intérêt général, le bien-être de la population était assimilé au progrès économique et technique (de Woot, P., 1986). La croissance économique maximum semblait pleinement justifiée en tant qu'objectif politique prioritaire et en tant qu'instrument principal de développement social (Reich, R., 1993). Les « choses » de la nature, qu'elles soient considérées comme biens libres ou biens communs en droit, semblaient inépuisables ; le milieu, par dilution et/ou auto-épuration, semblait pouvoir absorber tous les déchets – solides, liquides ou gazeux – que l'on y rejetait. Il semblait que l'homme, par les produits de la techno-science, disposait d'une capacité sans limite de maîtriser la nature pour le plus grand bénéfice l'humanité (Ost, F., 1995). Si questions il y avait quant au rapport entre les hommes et la nature, c'étaient celles de l'exploitation la plus productive possible des ressources naturelles de façon à maximiser la croissance économique, et de la meilleure dispersion possible de la pollution (Boiral, O., 1998b; Moroncini, A., 1998). Ayant obtenu l'autorisation administrative de fonctionner, donc de polluer (Lascoumes, P., 1994), les entreprises ne considéraient pas les nuisances et pollutions générées par leurs activités comme relevant d'une responsabilité interne, et donc comme devant être intégrées dans la conception des installations ou dans les décisions de gestion (Boiral, O., 1998a). Globalement, pour les entreprises des années 60, l'environnement apparaissait comme source de ressources à exploiter sans limites et comme réceptacle des rejets et déchets de leurs activités (Millet, D. *et al.*, 2003).

Dans ce modèle de société et de développement, les entreprises constituaient des acteurs-clés, à la fois en tant qu'agents économiques et en tant qu'agents d'innovation technologique. Ce rôle d'agent de progrès fondait à lui seul la légitimité de l'Entreprise (de Woot, P., 1986), et le poids politique du monde industriel dépassait largement ceux des autres acteurs de la société civile (Reich, R., 1993).

Si la question de l'arbitrage entre les intérêts des acteurs du développement économique et ceux des populations riveraines et des travailleurs amena l'Etat à prendre des mesures politiques et juridiques dès le XIX^{ème} siècle, celles-ci furent surtout administratives et incitatives (Lascoumes, P., 1994). Les moyens de pression de l'Etat étaient d'autant moindres que les signes des activités économiques des entreprises, y compris les fumées s'échappant des cheminées d'usine étaient plutôt perçus de façon positive (Bugge, H. C., 1976) et que les syndicats avaient d'autres préoccupations (Engel, H. W., 2002).

b) L'entreprise vue « partie prenante essentielle du problème » de la gestion de l'environnement

Au cours des années 70 à 85, le débat public sur l'environnement et le projet de développement de la « société moderne », largement médiatisé, porté par des acteurs se constituant en groupes d'intérêts influents, et alimenté par la survenance d'accidents industriels majeurs, eut pour effet de « recadrer » les représentations du monde dans la société occidentale : ce monde serait un système global, complexe, vulnérable, épuisable et borné, dont l'avenir et la capacité à assurer une vie humaine de qualité étaient menacés par les

activités humaines, et en particulier économiques (Lascoumes, P., 1994). Ces idées qui mirent en question les conceptions du rapport entre l'homme, ses activités et la nature, et de la toute puissance de la techno-science (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995), contribuèrent à saper la légitimité de l'Entreprise, déjà ébranlée par la crise économique initiée au premier choc pétrolier.

Ainsi, le rôle social de l'entreprise fut mis en cause, et son ambiguïté soulignée : fer de lance du progrès économique et technique, pourvoyeur d'emplois, certes, mais aussi une « personne morale » faillible, polluante, irresponsable, préoccupée seulement des intérêts économiques, voire sans scrupules. Les modalités des relations qu'entretenaient les entreprises avec l'environnement, devenu tout à coup un bien commun fragile, furent de plus en plus perçues comme inadéquates : sources de problèmes, de coûts et d'inefficacité (Lehni, M., 2000; Meyronneinc, J.-P., 1994; Schmidheiny, S., 1992). Leur comportement à l'égard des problèmes environnementaux qu'elles généraient fut dénoncé comme inacceptable par rapport à un projet de société alternatif, qui leur demandait de prendre en compte d'autres intérêts et d'autres risques, de se fixer des limites et d'assumer les conséquences de leurs actes et donc de leurs impacts environnementaux.

Les termes du débat public opposaient la logique de développement socio-économique, dans laquelle s'inscrivait l'Entreprise, à la logique de préservation de l'environnement (Lascoumes, P., 1994). Et la montée en puissance de cette « contre-culture » écologiste (Ost, F., 1995) se traduisit par la création, le renforcement et la mise en œuvre de dispositifs dont les effets concrets et symboliques sur les entreprises furent de plus en plus ressentis comme des contraintes : développement d'un arsenal législatif complexe et liant de plus en plus les finalités de protection de l'environnement aux finalités de l'entreprise ; normes de rejets à respecter ; principes du pollueur-payeur et taxes ; inscription de la protection de l'environnement sur l'agenda politique international ; création ou renforcement d'institutions publiques de contrôle ; développement et promotion des produits verts et émergence de l'éco-consommation ; constitution d'un électorat écologiste ; capacité mobilisatrice des mouvements écologistes (Lascoumes, P., 1994) - illustrée plus récemment par le boycott de Shell à l'appel de Greenpeace, qui força la compagnie pétrolière à renoncer à l'immersion d'une plate-forme pétrolière (Utting, P., 2002) - ; développement de compétences expertes en matière de protection de l'environnement et la constitution de l'environnement comme champ professionnel (consultants, auditeurs, inspecteurs) de mieux en mieux investi (Lascoumes, P., 1994; Moroncini, A., 1998).

Ce faisceau de contraintes expliquerait la « réaction défensive » - pour ne pas dire de rejet - d'une majorité des entreprises, face aux premières mesures publiques en matière de protection de l'environnement : *« les industriels ne pouvaient que considérer les pressions environnementales comme une limite de plus à leur marge d'action déjà étroite »* (Moroncini, A., 1998). Mais cette attitude est considérée dans le milieu industriel comme « dépassée » (Schmidheiny, S., 1992). Selon l'analyse désormais classique des sciences économiques et des sciences de gestion, se serait progressivement imposée l'idée que le mouvement en faveur de la protection de l'environnement n'était pas une mode éphémère, et qu'il représentait un élément avec lequel les entreprises auraient désormais à composer, dans la mesure où il pouvait affecter la compétitivité et la pérennité des entreprises (Charre, B.-T., 2000; Moroncini, A., 1998).

Les entreprises prirent bon gré malgré un certain nombre de mesures palliatives. Au niveau collectif, les entreprises prirent en marche le train politique : lors de la Conférence mondiale

pour l'Industrie en 1984, les représentants de l'industrie manifestèrent officiellement leur adhésion au principe de prévention... énoncé lors de la Conférence de Stockholm en 1972 et intégré à la politique européenne en matière d'environnement dès le premier programme communautaire d'action pour l'environnement (Boiral, O., 1998a). Et ce n'est qu'à la fin des années 80 que se développèrent les premières véritables « stratégies vertes » et les premières expérimentations de mode de gestion intégrés au sein d'entreprises considérées aujourd'hui encore comme pionnières: Shell International, Rhône-Poulenc, Bayer, Usinor-Sacilor, Body Shop, pour en citer quelques exemples (Meyronneinc, J.-P., 1994; Moroncini, A., 1998).

Cette période coïncide avec la formulation des politiques publiques autour du concept de développement durable et leur changement d'approche (gouvernance): doit-on y voir une corrélation ? Mon hypothèse est que c'est le cas.

c) L'entreprise vue comme « partie prenante essentielle de la solution » aux problèmes de la gestion de l'environnement

Le concept d'un mode de développement durable, qui vise à construire les relations entre logique de développement social et logique de protection de l'environnement, qu'il pose d'emblée comme compatibles, a constitué une sorte de rupture : il permettait d'envisager la mise en débat des problématiques de l'environnement non plus sur le mode dialectique, mais sur le mode de la coopération. Entreprises et autorités publiques se sont saisis de cette opportunité. Le concept de développement durable aurait rendu possible ce que P. Lascoumes décrit comme le transcodage de l'environnement et de ses problèmes du registre protestataire (tels qu'ils furent développés par le mouvement écologiste), dans le registre gestionnaire, qui serait plus compatible avec un projet alternatif de développement - donc de croissance économique - (Lascoumes, P., 1994). C'est ce qu'indique, à mon sens, les propos de Schmidheiny, selon lequel l'Entreprise aurait en effet démontré, lors de la « *révolution de la qualité* », et était « *capable de poursuivre simultanément des objectifs apparemment opposés, en l'occurrence l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts* » (Schmidheiny, S., 1992). Elle allait pouvoir mettre son savoir-faire au service d'une gestion de l'environnement.

Ce recadrage du débat public, ce glissement des actions du registre protestataire au registre gestionnaire me semble être ce qui a permis la réappropriation par les entreprises des thèmes et des principes d'action de gestion de l'environnement. En effet, cette formulation du projet de développement durable appelle des actions en matière d'innovation technique, de structuration des échanges commerciaux, de développement d'outils et de stratégies managériales, de transfert de technologie, et de formes de financement – comme en témoignent les pistes d'action proposées par Schmidheiny au nom du WBCSD. Le développement durable constitue un défi à la mesure de l'Entreprise, un paradigme d'action à leur portée. « *Il leur (les entreprises) incombe désormais d'élaborer des stratégies susceptibles de maximiser la valeur ajoutée tout en réduisant la consommation de ressources et d'énergie. Considérant les immenses capacités technologiques et productives de l'entreprise, le monde n'accomplira aucun progrès notable vers un développement durable si l'entreprise ne joue pas un rôle moteur prépondérant.* » (Schmidheiny, S., 1992). Les entreprises sont ainsi appelées à devenir « *partie prenante de la solution* » (Schmidheiny, S., 1992; Stigson, B., 2000). Avec le concept de développement durable, l'Entreprise retrouve sa place d'acteur-clé dans le projet de société dominant (Millet, D. *et al.*, 2003; Moroncini, A., 1998).

Ce transcodage a une autre implication : selon l'OCDE et la Commission pour l'Environnement et le développement, il est une condition essentielle, qui serait imposée par la poursuite d'un niveau « adéquat » de croissance économique, pour que les entreprises soient à même de jouer le rôle qu'on attend d'elles : l'existence de marchés libres et concurrentiels (OECD, 2001; ONU, 1992). Cette position de ces deux grands organismes inter-gouvernementaux est partagée par le WBCSD (Schmidheiny, S., 1992; WBCSD, 1999), des industriels (Oliver, A. G., 2000; White, P. R., 2000) et des économistes (Kingo, L., 2000; Van Ermen, R., 2000). Elle est bien illustrée par ce propos de S. Schmidheiny : « *Le fonctionnement d'un système de marchés libres et concurrentiels, où les prix intègrent les coûts de l'environnement aux autres composantes économiques, constitue le fondement d'un développement durable* » et la tâche des gouvernements « *est plutôt d'instaurer un cadre propice à l'avènement d'un tel développement* » (Schmidheiny, S., 1992).

Dans ce nouveau cadre de pensée des problèmes environnementaux, une part des critiques faites aux entreprises à travers les problèmes d'environnement – le fait qu'elles méconnaissent les conséquences environnementales de leurs actes, qu'elles ne prennent pas en compte un éventail assez large d'intérêts et de parties intéressées dans leurs décisions, qu'elles se déchargent de leurs responsabilités, que leurs pratiques de gestion et leurs équipements techniques pour faire face à ces problèmes sont déficients, voire inexistantes, qu'elles manquent de transparence (Lascoumes, P., 1994; Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993) - pût être réappropriée par elles dans la mesure où ces critiques sont redéfinies en termes de problème de « nouvelles formes de développement à construire », plutôt qu'un problème de fondements et de postulats du développement.

De même, l'environnement peut alors être problématisé comme « *un nouvel espace de variables à intégrer/optimiser dans les décisions prises à tout niveau* » : dans les valeurs auxquelles l'entreprise se réfère, dans ses stratégies d'action, dans ses actions et ses évaluations (Millet, D. et al., 2003). Cette intégration se réaliserait « automatiquement » à travers les mécanismes de régulation du marché, mécanismes que les entreprises maîtriseraient grâce aux concepts et techniques développés par les théories économiques et les sciences de gestion. Compris comme problème d'optimisation sous contrainte, l'environnement est alors une question de performance technico-économique de l'entreprise, fondement de sa pérennité, et donc un enjeu stratégique. Mais surtout, il entre donc son domaine de compétences (Barbier, M., 1995; Schmidheiny, S., 1992).

Reconnue comme un acteur compétent et comme partie intéressée, l'Entreprise recouvre sa légitimité. Non seulement aux yeux des pouvoirs publics qui font appel à son expertise et aux yeux de certaines ONG avec lesquelles elle noue des partenariats (Lascoumes, P., 1994; Moroncini, A., 1998; Morroni, F., 2000); mais également à ses propres yeux : l'environnement, c'est une opportunité dont les meilleures entreprises doivent savoir se saisir (Moroncini, A., 1998; OECD, 2001; Van Ermen, R., 2000). Même si cette légitimité est conditionnelle : pour Schmidheiny, un défi majeur est lancé aux entreprises, et il s'agit de se montrer à la hauteur. Dès lors, peut se réaliser un travail « d'intéressement » - c'est-à-dire à la fois de prise en compte des intérêts et d'enrôlement - des entreprises à la protection de l'environnement (Schmidheiny, S., 1992).

II.2. Une contribution croissante des entreprises à la production normative en matière de gestion de l'environnement

Ainsi, dès la fin des années 80, le monde du commerce et de l'industrie prit l'initiative : s'appropriant et reformulant les attentes sociales et les « projets d'action collective » que

tracent les politiques publiques en matière de développement durable, différentes entreprises et fédérations d'entreprises élaborèrent de façon empirique différents concepts et outils de prise en compte de l'environnement dans leur mode de fonctionnement (Boiral, O., 1998b; Moroncini, A., 1998; Schmidheiny, S., 1992). Un certain nombre de ces modèles expérimentés dans les entreprises et théorisés par leurs experts, qui ont largement influencé le modèle de la norme ISO 14001, sont rapidement présentés dans les paragraphes suivants.

- ***Les principaux codes de bonnes conduites***

Le modèle Winter

Georg Winter, industriel allemand, était le patron de la société Ernst Winter and Sohn, spécialisée dans la fabrication d'outils diamantés. C'est dès 1972 que cette entreprise décida de faire de la protection de l'environnement l'un de ses objectifs prioritaires d'une stratégie à long terme, qui se justifie par le fait que « *les entreprises, en tant que gros utilisateurs de ressources naturelles, portent une responsabilité de plus en plus grande dans la préservation de celles-ci* » (Winter, G., 1989). L'entreprise allait peu à peu explorer les possibilités d'actions permettant d'atteindre cet objectif : choix de technologies propres, reformulation des produits des fournisseurs, adoption de critères bio-architecturaux dans la conception des installations industrielles, modalités de gestion des ressources naturelles visant à en réduire la consommation, tri des déchets, etc. De plus, il milita auprès de ses pairs pour une gestion écologique de l'entreprise, en participant à la création de l'association Bundesdeutscher Arbeitskreis für UmweltBewusstes Management (B.A.U.M.), qui regroupait plusieurs chefs d'entreprises allemandes autour de ce projet.

Le modèle de Winter, explicité dans son livre « *Entreprise et environnement, une synergie nouvelle* » publié en 1989, capitalisait les expériences menées depuis plus de 15 ans au sein de la société Ernst Winter and Sohn et de l'association BAUM. Ce modèle propose un ensemble de bonnes pratiques, basées sur le principe de réduction et de prévention à la source – bien qu'il ne le nomme pas –, structurées en 28 modules combinables ou applicables séparément. Ces modules constituent « *un véritable catalogue de conseils (plus de 500)* » (Meyronneinc, J.-P., 1994). Ils abordent des registres aussi variés que la formation du personnel, la gestion du matériel et des stocks, les organes internes de protection, la gestion du risque, les économies d'eau et d'énergie, le développement du produit, le choix des technologies de fabrication, la façon de définir les priorités, etc. Si les concepts d'audit et d'analyse de cycle de vie ne constituent pas des modules à part entière, ils apparaissent dans d'autres modules, comme « *gestion du risque* » et « *comptabilité écologique* » (Meyronneinc, J.-P., 1994; Winter, G., 1989).

L'apport de ce modèle au concept de gestion environnementale qui se stabilisera dans les années 90 n'est donc pas seulement instrumental, il est aussi de situer la gestion de l'environnement dans différents registres de compétences et de pratiques des entreprises : managériales, politiques, comptables, techniques, juridiques, commerciales (Reverdy, T., 1998).

Le Responsible Care

L'engagement Responsible Care est une initiative d'une organisation patronale, le Canadian Chemical Producer Association (CCPA) en 1983, applicable au secteur de l'industrie chimique. En effet, les activités de ce secteur sont fortement polluantes et sources de risques

importants, aussi ont-elles toujours suscité beaucoup de controverses (Schmidheiny, S., 1992). Ses principes ont été suivis par les fédérations des industries chimiques de différents pays, qui les ont proposés ou imposés (selon les pays) à leurs membres, dans le but explicite de restaurer l'image de l'industrie chimique. Ils expriment la reconnaissance d'une responsabilité de la profession en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement lors de la production, la manipulation et l'utilisation des produits chimiques, donc dans et au delà du contexte de leur production (Moroncini, A., 1998; Reverdy, T., 1998).

Par l'adhésion aux règles et aux principes directeurs du Responsible Care, les entreprises s'engagent à rechercher une amélioration continue de leurs performances, à former leur personnel, à collaborer avec les partenaires économiques et les parties intéressées. Ce code de conduite s'appuie largement sur des listes de contrôle, des règles de manipulation, des systèmes de documentation et d'enregistrement et des protocoles et critères standardisés d'évaluation des efforts accomplis (Schmidheiny, S., 1992).

Leur apport a été de proposer des dispositifs concrets pour la mise en pratique du principe de prévention des risques en général, et liés aux produits chimiques en particulier, d'énoncer le principe du droit à l'information du public sur les dangers liés aux activités et produits de l'industrie chimique, et de poser le principe de la recherche de l'amélioration continue. Ces principes ont été repris et généralisés à l'ensemble des activités industrielles dans la Charte du Développement Durable, présentée à la Conférence de Rio en 1992 par la Commission Environnement de la Chambre de Commerce Internationale (Moroncini, A., 1998; Reverdy, T., 1998).

Les « Valdez principes »

Les « Valdez principes » sont issus d'un projet élaboré par un comité constitué de juristes, investisseurs, syndicats et représentants religieux, appelé Coalition for the Environmentally Responsible Economies (CERES), institué par un groupe d'investisseurs éthiques nord-américains, le Social Investment Forum en 1989.

Ces principes constituent un code de conduite volontaire invitant les entreprises à assumer la responsabilité des conséquences de leurs activités et à s'engager à un comportement solidaire vis-à-vis des générations futures. Ils incluent la protection de la biosphère, l'utilisation « soutenable » des ressources naturelles, la réduction et l'élimination des déchets, une utilisation raisonnée de l'énergie, la réduction des risques, la mise sur le marché de produits et de services sûrs, la réparation des dommages et la transparence en matière d'incidents, la désignation des responsabilités dans l'entreprise, la réalisation d'une évaluation et d'un audit annuel (Organisme Care, en ligne, le 3 septembre 2003).

Ce projet visait à développer la pratique du reporting, c'est-à-dire la production de rapports environnementaux vérifiés et validés par un audit indépendant. Cette procédure était censée garantir à ces rapports la même valorisation qu'un rapport financier. Bien que cette initiative ait eu peu de succès auprès des entreprises, l'apport de ce projet est l'idée d'un rapport environnemental validé comme moyen d'information « fiable » des parties intéressées (Reverdy, T., 1998). Par ailleurs, ils posent le principe de transparence dans la gestion des incidents et la relation avec les parties intéressées, et celui de la désignation et l'inscription dans l'organigramme des responsabilités des tâches relevant de la gestion environnementale.

Le guide d'audit environnemental de la Chambre de Commerce Internationale

Le guide d'audit environnemental édité en 1988 par la Commission Environnement de la Chambre de Commerce Internationale (CCI), composée uniquement d'industriels, place cet outil de gestion au centre d'un processus d'auto-contrôle opératoire environnemental. Les principes de ce guide adaptent et généralisent les pratiques d'audit en environnement (Power, M., 1997; Reverdy, T., 1998), et ont été validés ce qui contribua à développer le marché de services de consultance (Teyssier, F. et Lalonde, B., 1993) sur lequel se positionnaient des bureaux de conseil et des professionnels du management, mais aussi des institutions de recherche et des ONG. Leur apport est la définition des principes de l'audit d'un système de management qui aurait pour finalité d'élaborer et de mettre en œuvre une politique environnementale.

La déclaration du BCSD et la Charte pour un développement durable

La déclaration du Business Council for Sustainable Development (BCSD⁶⁰) et la Charte pour un développement durable de la CCI expriment la position du monde du commerce et de l'industrie à Rio. Elles sont issues des réflexions sur le rapport entre développement durable et industrie du BCSD au CNUED. Le BCSD est une association composée d'une cinquantaine de dirigeants de grands groupes industriels internationaux et mandatée à cette fin par les Nations Unies. Cette réflexion visait à proposer un ensemble d'orientations de programme des institutions internationales compatibles avec les pratiques industrielles et susceptibles de les intéresser.

Le BCSD affirme que la durabilité peut être obtenue par les mécanismes du marché, sur base d'un (hypothétique) changement d'attitude des décideurs (Schmidheiny, S., 1992; Stigson, B., 2000). Il préconise le mariage de la qualité et de l'environnement, arguant que les efforts réalisés par les entreprises en matière de gestion de la qualité peuvent être mis au service de l'environnement. « *Les outils et processus utilisés au cours de la révolution de la qualité, ainsi que l'expérience acquise et les résultats obtenus, constituent une base sur laquelle les responsables économiques pourront bâtir un avenir durable* » (Schmidheiny, S., 1992). A partir de ce principe, le BCSD « *propose aux entreprises d'opérer en leur sein une double révolution culturelle et technologique* » (Meyronneinc, J.-P., 1994). La gestion de l'environnement nécessiterait de reposer sans cesse la question des aspects de son activité, de savoir gérer les incertitudes, d'élaborer de nouvelles stratégies, de mobiliser son personnel et de valoriser son expérience, de revoir ses choix, notamment en fonction de l'avancement de la technologie : en somme, comme la gestion de la qualité, elle supposerait le développement d'une culture et de modalités organisationnelles « *d'une organisation apprenante* » (Meyronneinc, J.-P., 1994; Schmidheiny, S., 1992). Ce qui pose une autre question : qui apprend quoi et comment ?

Ces deux codes de conduite s'inspirent et combinent donc différentes initiatives et bonnes pratiques déjà en place et reconnues dans le monde industriel, ainsi que des idées émises dans d'autres codes de conduite comme le Responsible Care, notamment la formalisation, l'instauration d'une boucle d'auto-contrôle, et l'amélioration continue. Ils replacent le développement durable dans le registre managérial et cherchent à « *étayer la faisabilité d'un projet de développement durable fondé sur les initiatives privées économiquement rentables et sur l'innovation technique* » (Reverdy, T., 1998).

⁶⁰ Le futur World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Le modèle de De Backer

Le modèle de De Backer, industriel d'origine puis consultant, a été décrit dans son best-seller « *Le management vert* », publié en 1992. Ce modèle prône une réconciliation entre économie et écologie, et insiste sur le rôle des organismes de conseil dans ce domaine.

De plus, il se rapproche des exigences du droit européen, faisant explicitement référence à la directive Seveso et aux études d'impacts (De Backer, P., 1992).

L'approche de De Backer (1992) était centrée sur une analyse des relations entre les différents « métiers » de l'entreprise et la gestion environnementale, montrant comment chacun est à même de contribuer aux activités relevant d'un management environnemental. Le tableau 1 présenté ci-après, qui s'inspire largement de celui présenté à la page 29 de son livre, résume les résultats de son analyse.

En plus de cette approche théorique, il propose une approche pratique de cette analyse sous la forme de plusieurs grilles d'analyse permettant aux chefs d'entreprise d'établir un diagnostic de leur gestion environnementale et de guider l'élaboration et la mise en place de leur politique environnementale. L'apport du modèle de De Backer est donc l'organisation « scientifique » de la gestion environnementale, basée sur un diagnostic environnemental régulier (analyse environnementale initiale et audit) permettant d'approfondir la connaissance que les chefs d'entreprise ont des aspects environnementaux de leurs activités, d'identifier les points forts et les points faibles, les menaces et les opportunités, de dégager les priorités et de planifier les actions à entreprendre (De Backer, P., 1992). L'analyse de ce modèle met en évidence, comme l'avait déjà relevé Meyronninc (1994), le poids accordé aux techniques de formalisation : chaque stratégie se voit traduite dans un plan et mobilise des outils structurels. On notera également le rôle de l'audit comme outil de gestion stratégique pour la direction et l'introduction d'outils de « veille » technologique et marketing, c'est-à-dire de surveillance du contexte socio-économique. Enfin, cette analyse fait apparaître la gestion de l'environnement comme une question transversale aux départements fonctionnels de l'entreprise.

La prise en compte de l'environnement par les différents « métiers » de l'entreprise

	Objectif	Stratégie d'action	Outils
Marketing/ventes	Image de marque Positionnement commercial Service	Plan de communication	Communication interne et externe Veille marketing
Production	Risques internes et externes Chaînes et produits verts	Plan d'investissement	Etudes d'impact Logistique sécurité et qualité Audit de risques techniques
Ressources humaines	Comportement environnemental Compétences vertes	Plan de formation Organisation	Structures Formation Evaluation
Administration	Responsabilité Conformité et veille réglementaire Diminuer les risques Avantages financiers	Plan de conformité Plan à moyen / long terme	Audit juridique Analyse de risques Bilan et rapports verts
Recherche et Développement	Vocation	Plan technologique	Veille technologique Innovation

Tableau 1 : Synoptique des éléments de la stratégie verte d'une entreprise, selon l'approche le modèle de De Backer (1992).

III L'élaboration d'une norme technique en matière de SME

III.1. Le début des années 90 : un contexte propice à l'élaboration d'une norme technique

a) Un paradigme dominant : la régulation par les lois du marché

Comme le souligne le début de ce chapitre, au début des années 90, l'approche des politiques publiques en matière d'environnement privilégiait la coopération avec les différents acteurs concernés.

D'une part parce que l'appropriation politique du concept de développement durable le posait comme un mode de développement à construire, et nécessitant d'articuler des champs d'action (économique, environnement et social) dont les acteurs, les outils conceptuels et techniques, les enjeux et les logiques sont différents mais qui s'influencent l'un l'autre. Ces articulations étant incertaines, il s'avérait indispensable de mobiliser les savoirs et les capacités d'action des acteurs relevant de ces différents champs. Décideurs publics, acteurs économiques et ONG (dont les activités et l'identité s'étaient redessinées autour du politique et de l'expertise (Lascoumes, P., 1994) trouvèrent dans ce concept polymorphe une ouverture pour se repositionner les uns par rapport aux autres, et développer de nouvelles stratégies.

D'autre part, comme cela a été développé dans le chapitre 2, les autorités publiques se trouvaient confrontées aux limites de l'action réglementaire, et au problème de manque d'effectivité et d'efficacité du droit. Dans une optique de « recherche pragmatique des possibles », les politiques publiques environnementales cherchèrent en priorité à coordonner par le marché les actions individuelles, spontanées ou contraintes des acteurs, donc en influençant le calcul de leurs intérêts individuels. Cette évolution s'est traduite d'un point de vue concret par le déploiement de dispositifs de régulation sociale et un système d'argumentation basés sur les lois du marché.

Cette nouvelle approche comble les vœux des acteurs privés, dans la mesure où elle semble correspondre au « *bon dosage* » des instruments de politique publique décrit par Schmidheiny pour permettre aux entreprises de « *changer de cap* » vers un mode de développement plus durable (Schmidheiny, S., 1992). Ainsi, ces nouveaux « arrangements », pour hétérogènes qu'ils soient, seraient plus efficaces du fait même qu'ils seraient généralement compatibles avec les mécanismes de régulation du marché, qu'ils préserveraient le jeu concurrentiel tout en assurant la transparence nécessaire à un contrôle par les pairs. De plus, ces instruments laisseraient formellement aux entreprises le choix des moyens leur permettant de se conformer aux normes. Enfin, en contrepartie de la coopération des entreprises, les autorités publiques seraient supposées garantir une certaine stabilité de l'environnement réglementaire, et l'étalement des mesures sur un laps de temps compatible avec celui globalement nécessaire à l'adaptation structurelle des entreprises (Lascoumes, P., 1994; Schmidheiny, S., 1992).

A mon sens, les initiatives volontaires et des APC ont, parallèlement aux enjeux particuliers à chaque entreprise, un enjeu collectif : la préservation et la stabilisation des règles du jeu économique « sans changement de paradigme », sans remettre en cause fondamentalement

leur fonctionnement, ni dans les principes (marché libre et concurrentiel), ni dans les méthodes (calcul coûts-avantages, méthodes de gestion comme les systèmes de management).

Le recours croissant à ces mécanismes, si l'on en croit le rapport GEO-3, n'a pourtant pas amené d'amélioration spectaculaire de l'état de l'environnement, ni des modes de production et de consommation. Leur efficacité aussi bien statique (effets sur l'état de l'environnement) que dynamique (effets sur les comportements des agents économiques), selon la formulation de C. London (London, C., 1993), semble donc à relativiser : le marché parfait n'existe pas, les acteurs ne sont pas que des agents économiques cherchant à maximiser leur satisfaction. De plus, le bon fonctionnement des règles de marché repose notamment sur une information parfaite des agents économiques leur permettant de poser des choix « rationnels ». Se pose dès lors la question de ce qui garantit l'information, sinon parfaite, du moins effective des agents économiques. Or, les pressions exercées par les lobbies industriels lors de l'élaboration de la norme ISO 14001 ont conduit les normalisateurs à supprimer du texte toute spécification véritablement contraignante en matière de communication externe, telle la déclaration environnementale d'EMAS ou mesures de rapportage des modèles français et britanniques⁶¹ (Reverdy, T., 1998). Dès lors, au-delà des limites du modèle économique, d'autres questions me semblent émerger : le marché est-il à même de « parler pour l'environnement » ? La définition particulière des acteurs impliqués dans la transaction n'en exclut-elle pas certains, comme les riverains qui ne sont pas forcément des consommateurs sur le marché de l'entreprise voisine ?

b) Les codes privés : des tentatives pour combiner les affaires et l'environnement

L'aperçu rapide donné dans ce chapitre des solutions - instruments de diagnostic, de résolution de problèmes et codes privés - élaborées par le monde de l'industrie suffit à illustrer le fait qu'ils ont été principalement élaborés par des dirigeants d'entreprises pour des dirigeants d'entreprises. D'une façon générale, ces artefacts, semblent postuler l'existence d'une rationalité managériale, visant l'efficacité technique et économique de la gestion de l'entreprise et équipée de techniques codifiées et légitimées par les sciences de gestion, et pouvant être mise au service de la régulation de l'environnement, dans la perspective d'une approche participative reposant sur la coopération de l'ensemble des acteurs (Boiral, O., 1998b; Reverdy, T., 1998; Schmidheiny, S., 1992). Faire confiance à la « rationalité managériale » me semble effectivement être un postulat majeur de la norme ISO 14001, qui sera analysé au cours du chapitre 4.

Ainsi, selon le point de vue des acteurs industriels de l'environnement, le développement durable reposerait donc sur l'expertise managériale, l'adoption de valeurs citoyennes par l'entreprise et le bon fonctionnement des marchés libres et concurrentiels (Reverdy, T., 1998; Schmidheiny, S., 1992). Ce point de vue est de plus en plus partagé par les acteurs publics : selon François Ost, il existe un phénomène de « capture » par lequel les institutions publiques et leurs agents finissent par adopter le langage et le mode de raisonnement des acteurs privés qu'elles sont sensées contrôler (Ost, F., 1995).

Acteurs publics et privés s'accorderaient donc à privilégier un modèle « gestionnaire » de la régulation des problématiques environnementales (Reverdy, T., 1998). Selon l'analyse de cet auteur, trois modèles de régulation des problématiques environnementales liées aux activités des entreprises : l'arbitrage administratif, la gestion industrielle intégrée et la régulation

⁶¹ Concernant les modèles qui ont servi à l'élaboration de la norme ISO 14001, voir infra.

négociée. Le tableau 2 a été réalisé sur base de cette conceptualisation, et enrichi par les travaux de De Munck (De Munck, J., 1997), et Lascoumes et Valluy (Lascoumes, P. et Valluy, J., 1996). Pour lui, la norme ISO 14001 « *cristallise le modèle gestionnaire de la régulation environnementale* » (Reverdy, T., 1998).

Si nombre des éléments relevés dans son analyse (planification stratégique et formalisation, la filière industrielle comme espace social, efficacité technique, rentabilité économique, standardisation, etc) le confortent, ce point de vue me semble cependant à nuancer. Comme toutes les typologies, celle-ci est sans nuance et ne tient pas compte des interpénétrations et mélanges possibles entre ces modèles.

Or, si ces modèles de solution me semblent effectivement supposer une définition particulière des problèmes environnementaux, ils co-existent et sont complètement imbriqués « sur le terrain ».

Ainsi, Reverdy situe la régulation négociée dans le champ de l'action publique. Dans ce cadre, les accords normatifs privés, n'ayant pas le statut d'acte de droit public, sont des « *accords informels publiés* » dont la place dans le système de régulation ne peut être garanti que par une décision publique à même d'en préciser les objectifs a priori et d'en cadrer la mise en œuvre. C'est à ce titre qu'ils peuvent constituer des instruments de politique publique (Lascoumes, P. et Valluy, J., 1996). Il identifie dès lors les codes privés tels la norme ISO 14001 au modèle gestionnaire, tout en reconnaissant sa parenté avec le règlement EMAS qui « *a aussi été conçu dans l'objectif d'encourager une régulation négociée* », et notamment le croisement des réseaux qui tiennent la norme ISO 14001 et EMAS (Reverdy, T., 1998).

Selon cette définition caractéristique de la tradition du droit positif, les activités d'élaboration des normes ne peuvent relever de la régulation négociée. Et pourtant, si l'on se réfère à l'analyse menée au chapitre 2 de ce travail, on objectera que les organismes de normalisation nationaux ont joué et jouent encore un rôle d'intermédiaire entre la puissance publique et les organisations industrielles : au départ formellement mandatés par l'autorité publique, ces organismes ne sont actuellement plus sous tutelle directe de l'autorité publique, ils font l'objet d'un contrôle indirect de leur rôle d'expert indépendant par les administrations (Reverdy, T., 1998). L'organisme national de normalisation représente son pays à l'ISO, et la position nationale qu'il va défendre à l'ISO est élaborée en concertation avec l'administration (ISO, en ligne, le 22 novembre 2002) : il y a pour l'administration comme pour les industriels un enjeu de compatibilité avec leurs pratiques et compétences, d'ailleurs interdépendantes, en matière de gestion de l'environnement. Par ailleurs, il ne faut pas oublier les relations institutionnelles de l'ISO avec les organismes publics internationaux. Si la puissance publique n'est pas l'acteur central de cette forme de régulation, il n'est absent ni de la définition des objectifs et des moyens, ni des activités de mise en œuvre des accords normatifs. Peut-on dès lors écarter la norme ISO 14001 du modèle de régulation négociée ? Ce point de vue me semble d'autant moins justifié depuis que l'Union Européenne a posé un acte de « juridicisation » de cette norme en intégrant le modèle de SME qu'elle définit à la deuxième version de l'EMAS. La régulation négociée peut à mon sens se constituer hors de l'espace public, et même si l'Etat en reconnaît la valeur a posteriori et lui confère un statut juridique, la définition du problème, des intérêts à protéger et des moyens pour y parvenir s'est faite ailleurs, entre les acteurs concernés.

Analyse des théories de l'action en matière d'environnement

Page 1/2	Arbitrage administratif	Gestion industrielle intégrée	Régulation négociée
Objet typique	Procédure d'autorisation d'exploitation	Engagements volontaires Norme ISO 14001	Les études réglementaires « technico-économiques », comme l'Etude Déchet en France
Acteurs	- Les fonctionnaires de l'administration - Les inspecteurs - Les entreprises	- Les partenaires industriels : producteurs d'équipements de dépollution, sous-traitants, clients, prestataires de services environnementaux	- L'ensemble des parties intéressées : administration, entreprises, associations de défense de l'environnement, collectivités
Rôle de l'entreprise	- Propositions technico-économiques limitées à l'activité projetée - Le respect des contraintes réglementaires ou administratives	- Collecte d'informations techniques, réglementaires, commerciales - Pilotage (adaptatif ou anticipatif) de ses structures et relations techniques, commerciales, organisationnelles - auto-surveillance	- Proposition normative : participation à la conception et l'élaboration des règles - Transparence des pratiques - Engagement politique
Ressources des acteurs	- règles de droit positif - instruments réglementaires techniques (normes) et économiques (taxation) - compétences techniques et juridiques	- Contrats - Réglementation - Codes privés (chartes, codes de bonne conduite, normes) - Manuels de gestion, ouvrages techniques - Compétences techniques, économiques et organisationnelles	- Accords-cadres - Fora, colloques, meetings - Projets de textes - Procédures de représentation - Directive IPPC - Compétences techniques, économiques, organisationnelles, politiques, communicationnelles

Page2/2	Arbitrage administratif	Gestion industrielle intégrée	Régulation négociée
Activités types	- transaction administrative - autorisation ou refus - fixation de conditions spécifiques - vérification par les inspecteurs et l'entreprise du respect des conditions et règlements	- Planification stratégique et formalisation - Fixation de conditions contractuelles (critères des procédures d'achats ou de ventes, cahiers des charges) - Formation, consultance - Auto-contrôle et contrôle croisé	- Circulation et négociation des projets de règles - Reporting - Construction et diffusion des savoirs
Logique d'action	- Arbitrage entre intérêts privés et publics, et entre environnement et développement - Interprétation et ajustement local des textes légaux - Régularisation préférée à la sanction	- Contractualisation marchande - Alignement et standardisation des pratiques	- Construction d'accords locaux - Innovation, production de solutions nouvelles
Jeu social	- Rapport de force entre administration et industrie - Arrangements bilatéraux dans espace social semi-autonome	- Coordination et concurrence - Diffusion des savoirs-faire - Espace social : filière industrielle	- Collectivisation des acteurs - Apprentissage mutuel
Jugement	- Efficacité technique - Respect de la règle	- Efficacité technique - Rentabilité économique - Durabilité du partenariat	- Construit en cours de négociation
Limites	- Moments privilégiés : ceux de la transaction administrative - Capacité de contrôle et de sanction de l'administration - Capacité d'adaptation de l'entreprise	- Stratégies opportunistes - Comment assurer la compatibilité du niveau de pollution « optimal » pour les entreprises et pour la société	- Liées au procédures mêmes d'obtention des compromis et du rapportage

Tableau 2 : modèles de régulation des problématiques environnementales, d'après Reverdy (Reverdy, T., 1998)

D'autre part, le modèle de gestion industrielle n'est pas complètement séparé de l'arbitrage administratif. En effet, dans l'élaboration de ses stratégies, dans ses choix techniques et organisationnels, l'entreprise tient compte des contraintes réglementaires et des exigences administratives. Les tentatives de modélisation du « comportement vert » des entreprises montre à l'envi cette interdépendance. De plus, la norme ISO 14001 y invite formellement, dans la mesure où l'entreprise doit se fixer l'objectif et se donner les moyens de respecter les contraintes législatives qui lui sont applicables, ainsi que les règles spécifiques, contraignantes ou pas, qui la concernent (ISO, 1996a). Ce qui inclut les diverses permis et autorisations exigées (permis d'environnement, permis de rejet d'eaux usées, autorisation de captage, etc) et le respect et le contrôle et des normes légales et des conditions particulières fixées par le permis d'environnement. Par ailleurs, certaines transactions contractuelles sont légalement imposées : ainsi, l'entreprise doit s'assurer les services d'une société accréditée pour l'élimination de ses déchets, et ces obligations devront faire l'objet d'une procédure dans le système ISO 14001. Là encore, la frontière s'estompe entre les 2 modèles.

Enfin, une mise en garde s'impose : la construction d'une typologie à caractère chronologique peut donner l'illusion que le modèle le plus récent, qui décrit dès lors les formes de régulation émergentes dans la société au moment de la recherche, est meilleur, mieux adapté, est le résultat d'un progrès collectif. C'est oublier que ces différentes formes de la régulation sociale co-existent, se transforment l'une l'autre, se complètent et s'imbriquent, comme un faisceau autour des acteurs. La pertinence d'une forme de régulation n'est donc pas donnée a priori, elle est étroitement liée à ce faisceau.

Quel que soit le modèle privilégié, l'essentiel est à mon sens que la gestion de l'environnement déborde du cadre de l'entreprise et des relations marchandes, s'inscrit dans des registres sociaux et des champs de connaissances multiples. Et c'est peut-être ce débordement de plus en plus large, et plus en plus explicitement favorisé, voire organisé, par les pouvoirs publics, qui caractérise la contribution de l'entreprise aux politiques publiques environnementales.

• ***Quelle contribution est concrètement attendue « du commerce et de l'industrie »?***

La contribution attendue des entreprises européennes par les politiques publiques est précisée par différents textes: il s'agit d'adopter des modes de production plus durables, c'est-à-dire qui utilisent les ressources naturelles de façon plus efficiente et qui soient moins polluants. Les mesures recommandées sont (ONU, 1992; ONU, 2002; UE, 2001) :

- l'amélioration des produits et des procédés (pour un meilleur « éco-rendement » : produire plus en consommant moins de ressources – en particulier l'eau et l'énergie - et en réduisant au minimum la production et la toxicité des déchets et des rejets liés aux modes de production) de façon à réduire l'impact sur l'environnement et la santé, et éviter le gaspillage. Ainsi, dans le 6e programme d'action communautaire reconnaît la nécessité d'une réduction de 70% par rapport à 1990 des taux d'émission des gaz à effet de serre et réaffirme son engagement à atteindre avant 2008 ou 2012 un objectif de réduction de 8% des émissions par rapport à 1990 ; « les entreprises doivent quant à elles se proposer d'accroître chaque année de 1% leur rendement énergétique ». Le programme prévoit également la mise en place d'un système d'échange de droits d'émission de gaz à effet de serre au sein de l'Union européenne, d'ici à 2005;
- la mise en place d'outils, d'indicateurs, de procédures de suivi et d'évaluation des progrès réalisés,

- l'établissement par les entreprises de rapports annuels sur les résultats écologiques et/ou l'utilisation de l'énergie et des ressources naturelles
- le développement et l'adoption par les entreprises de codes de conduite préconisant les meilleures pratiques écologiques (par exemple, la Charte de développement durable et le Responsible Care, cfr infra)
- la réduction au minimum de la production de déchets, le recours accru au recyclage, la réduction des emballages superflus, le développement de produits plus respectueux de l'environnement et notamment de produits recyclables ou réutilisables
- de porter une attention plus spécifique aux « *mesures de précaution, de prévention et de gestion du cycle de vie des produits chimiques* » (ONU, 2002), ce qui inclut leur fabrication, le commerce, l'étiquetage, le transport, l'utilisation et l'élimination
- pour les grandes entreprises internationales, de s'engager à « *adopter des normes de fonctionnement équivalent à celles qui sont en vigueur dans leur pays d'origine (...) quel que soit leur lieu d'implantation* », notamment en matière de gestion des produits chimiques et des déchets,
- le dialogue entre les entreprises et les communautés (personnel, riverains, collectivités) dans lesquelles elles s'insèrent,
- de veiller à la qualité de l'environnement de travail de son personnel, notamment à leur exposition à des conditions qui pourraient avoir une influence néfaste sur leur santé et sur leur sécurité.

Ainsi, les entreprises, pour se conformer aux objectifs des politiques environnementales et prendre en compte les intérêts des parties intéressées au sens large, doivent tout d'abord respecter la législation en vigueur. Cela implique pour elle d'avoir suivi des procédures de plus en plus nombreuses, notamment diverses procédures d'autorisation, doivent respecter diverses normes de rejets à l'émission, générales et/ou précisées dans le permis d'environnement, doivent payer diverses taxes et redevances, doivent se conformer à un ensemble complexe de règlements et se lier à différents dispositifs obligatoires, parfois payants, et partenaires agréés, de gestion des déchets, par exemple.

Mais elles sont aussi encouragées à respecter des normes de « droit privé » comme les codes de bonne conduite, à s'engager dans des démarches volontaires de gestion de l'environnement comme ISO 14001 ou EMAS, à plus de transparence et à engager un dialogue avec les parties intéressées.

Les pressions sur les entreprises visant à les amener à améliorer leur gestion intentionnelle et leur gestion effective de l'environnement se sont renforcées et diversifiées au fur et à mesure du développement des politiques environnementales. La gestion de l'environnement s'est donc aussi faite de plus en plus complexe pour les entreprises : cette gestion doit rencontrer des problèmes multiples et qui se prêtent à plusieurs lectures ; elle poursuit des objectifs multiples et parfois divergents ; elle combine des dispositifs (acteurs, valeurs, symboliques, instruments, théories d'action) qui relèvent de différents modèles de régulation sociale. Elle est multi-centrée, et multi-cadrée (De Munck, J., 1997).

Les résultats peu satisfaisants mis en évidence dans le rapport GEO-3, présentés lors du Sommet de Johannesburg⁶², l'insuffisance de moyens alloués précédemment, et l'impossibilité d'arriver à un accord, notamment en matière de financement, lors de ce

⁶² Ces résultats ont été résumés dans la section I de ce chapitre : notamment, même s'il y a eu des améliorations partielles et localisées, on note globalement une dégradation de l'environnement, et dans les pays en développement, de l'état de santé et de la vulnérabilité économique des populations.

sommet laissent présager une prolongation de ce mouvement. *« Nous avons besoin d'actions concrètes, de calendriers concrets, et surtout, de la part de tous, d'une volonté de fer. Ce n'est pas seulement la responsabilité des hommes politiques. Nous sommes tous en quelque sorte des actionnaires de cette entreprise mondiale. C'est alors seulement que les promesses faites à Rio se transformeront en réalité »* a déclaré M. Toepfer (PNUE), s'exprimant lors de la cérémonie de lancement du rapport GEO-3, à Londres.

III.2. L'élaboration d'une norme technique de SME : quels enjeux ?

Au début des années 90, protéger l'environnement à travers la réalisation d'un développement durable implique notamment que soient reconnus par tous, y compris par elle-même, l'utilité sociale de l'Entreprise et son statut de partie intéressée dans la résolution des problèmes d'environnement et de développement, de faire en sorte que cette prise en compte de l'environnement dans les pratiques de gestion se réalise au niveau de l'organisation industrielle toute entière, et de cadrer leurs actions en formulant des règles du jeu qui prévalent sur les marchés internationaux.

Le recours aux mécanismes de régulation du marché implique un système de marché libre et concurrentiel. La préservation du jeu concurrentiel et de la liberté d'entreprendre, qui implique que les entreprises disposent du choix des moyens à mettre en œuvre, serait donc, selon cette vision des choses, des conditions sine qua non pour que les entreprises puissent mettre en œuvre « le potentiel de solutions » qu'elles détiennent. Les acteurs privés et publics semblent s'accorder pour donner la priorité à l'auto-régulation plutôt qu'à la réglementation dirigiste, et d'autre part pour que l'on « égalise les règles du jeu » entre pays, secteurs d'activités, etc, pour éviter de créer des barrières aux échanges commerciaux (OECD, 2001; Schmidheiny, S., 1992; WBCSD, 1999).

La préservation du jeu concurrentiel impliquant des règles du jeu applicables au niveau de l'ensemble de l'organisation industrielle (cfr supra, dans ce chapitre), un « besoin de normalisation » des outils utilisés par les entreprises pour gérer leurs impacts environnementaux se serait fait sentir (ISO, en ligne, le 22 novembre 2002).

Certains organismes de normalisation nationaux se mirent dès lors à élaborer des normes de SME, en « recyclant » et adaptant les apports des différentes techniques. Les deux normes nationales principales de SME – la norme de gestion environnementale anglaise BS 7750, publiée par la British Standard Institution (BSI) en 1992 et une norme expérimentale française de management environnemental X30-200, publiée par l'Association française de Normalisation (AFNOR) en 1993 – reposaient sur une transposition, une traduction des principes et des outils propres aux normes d'assurance qualité au champ de l'environnement (Meyronneinc, J.-P., 1994).

Ces différents projets furent soutenus par les administrations nationales, mais aussi par la Commission européenne, dont la division environnement, la DGXI, préparait le règlement CEE permettant la participation volontaire⁶³ des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS), qui paraîtrait en 1993. De plus, la Commission Européenne mandata également le CEN pour engager des travaux de

⁶³ L'intention initiale de la DGXI était de promulguer une directive rendant l'audit environnemental obligatoire, mais la DGXI a dû faire marche arrière suite aux pressions des industriels auprès de la Commission. Le projet original laissait aussi une plus large part à une traduction « administrative » de l'audit environnemental tel qu'il avait été conçu par la Chambre de Commerce Internationale, et des techniques de gestion (Reverdy, T., 1998).

normalisation sur le même sujet. Mais dès 1991, en préparation de la Conférence sur l'Environnement et le Développement qui devait se dérouler à Rio l'année suivante⁶⁴, l'ISO, donnant suite à une demande du BCSD, créait le Strategic Advisory Group on the Environment (SAGE)⁶⁵. Ce groupe consultatif reconnu la publication d'une série de normes de gestion de l'environnement comme « besoin du marché ».

L'ISO décidait en 1992 de créer le fameux TC207, mandaté pour développer des normes internationales de l'environnement, sur base des travaux du BSI et de l'AFNOR, des expériences d'entreprises pionnières et des normes ISO 9000 déjà en place, avec lesquelles elles se devaient d'être compatibles sur le terrain. L'ISO visait explicitement à éviter la création de barrières aux échanges commerciaux internationaux (Schmidheiny, S., 1992). En vertu de cela et de l'Accord de Vienne entre le CEN et l'ISO, le contenu de cette norme ISO devait aussi être compatible avec le projet de norme du CEN, lui-même devant constituer un élément d'application de l'EMAS et être compatible avec ses exigences⁶⁶. Certains principes de l'EMAS ont ainsi été repris par ISO 14001, sous une forme adoucie et quelque peu ambiguë, comme par exemple le principe de l'amélioration continue dont l'objet s'est déplacé des résultats en matière de réduction et prévention des pollutions vers le système, c'est-à-dire vers les moyens mis en œuvre pour obtenir cette réduction et prévention des pollutions.

Reverdy souligne que cette circulation des différents instruments et des différents projets entre les institutions concernées, et leurs organes internes de négociation, est un processus fréquent. Il montre que, aussi bien au sein qu'entre ces institutions, s'établissaient et se légitimaient conjointement les termes de l'accord, leur traduction technique et la qualification intersubjective des acteurs, de leurs objectifs et de leurs préférences, au travers de ce qu'il appelle « *un jeu de définitions* » (Reverdy, T., 1998). Selon lui et selon Gomez, la norme ISO 14001, ses modes de justifications et ses modalités de mise en œuvre, qui se sont construits à travers ces échanges, incorporèrent largement un ensemble de présupposés des managers. Cette dynamique a été soutenue par le développement de la consultance, dont le champ d'application et la demande ont connu une expansion sans précédent et qui participa largement aux travaux du TC 207. Les pratiques managériales se sont ainsi normalisées, diffusées et légitimées dans le même temps (Courpasson, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996; Reverdy, T., 1998).

Quant aux entreprises, à travers le recours à la normalisation, elles recherchaient une homogénéisation des attentes en matière de performance environnementale (Callens, I., 2000; George, S., 2000; Personne, M., 1998), et visaient à éviter toute distorsion de concurrence. C'est donc avant tout une stabilisation des règles du jeu qui intéresse le monde industriel. Mais pas n'importe comment : les entreprises veulent stopper l'inflation législative et promouvoir l'auto-régulation (Schmidheiny, S., 1992).

a) Les « atouts » d'une norme technique

C'est dans le cadre de cette approche visant à la structuration des actions au niveau de l'ensemble de l'organisation industrielle, à la préservation du jeu concurrentiel, et à la responsabilisation et l'auto-contrôle des entreprises, que le développement d'un outil de

⁶⁴ Qui s'est tenue à Rio en 1992 et lors de laquelle l'ISO devait s'engager à soutenir le développement durable.

⁶⁵ Le SAGE, groupe de « conseil stratégique » de l'ISO sur l'environnement, comprenait les représentants de 20 pays, 11 organisations internationales et une centaine d'experts de l'environnement ont négocié et élaboré collectivement les exigences fondamentales d'une nouvelle approche de normes relatives à l'environnement.

⁶⁶ En cas de désaccord majeur, le CEN pouvait, en vertu de l'Accord de Vienne, empêcher le vote de la norme de SME aux TC de l'ISO.

gestion tel que la norme ISO 14001 pouvait se révéler pertinent pour les entreprises. Par la procédure de certification, elles énoncent, affichent et donnent à voir un engagement dans une démarche d'amélioration de leur « manière de faire » en matière de gestion de l'environnement. C'est donc une façon d'afficher « *que l'environnement est une préoccupation majeure des entreprises* » (Moroncini, A., 1998) selon la formulation consacrée.

Ce serait aussi un outil flexible, progressif, adaptable aux conditions spécifiques dans lesquelles sont placées les entreprises : une formule « *prêt-à-porter* » de la gestion environnementale (Reverdy, T., 1998), qui vise à composer avec la complexité des attentes énoncées dans les politiques publiques promouvant le développement durable.

Ce serait enfin un outil qui s'appuie et intègre les apports des expériences d'entreprises pionnières en matière de gestion de l'environnement. Les secteurs industriels les plus concernés avaient commencé, dès la fin des années 80, à développer des outils intégrés d'analyse, de contrôle et de maîtrise des impacts environnementaux de leurs activités, d'abord individuellement, ensuite collectivement sous forme d'engagements collectifs et de quelques ouvrages de référence, comme le montrent diverses analyses (Boiral, O., 1998b; Moroncini, A., 1998).

Dispositif hybride, la norme ISO 14001 proposerait dès lors une théorie d'action qui s'inscrit dans un registre gestionnaire en ce sens qu'elle postule que la régulation environnementale relève de la rationalité managériale, qu'elle renouvelle et prolonge les méthodes du management des entreprises et qu'elle s'inscrit dans un dispositif de délégation de la production et du contrôle des normes sociales.

b) Que doit faire une entreprise pour être en conformité avec la norme 14001 ?

La norme ISO 14001 comprend une introduction, un chapitre (1) relatif au domaine d'application de la spécification de la norme, un chapitre (2 - vide) relatif aux références normatives, un chapitre (3) de définitions et un chapitre (4) en détaillant les éléments de spécification. Elle comprend également trois annexes, dont une (annexe A) à caractère informatif destinée à expliciter les spécifications techniques qu'elle contient.

Les points saillants de ces spécifications ont fait l'objet d'une analyse ci-dessous. J'ai choisi de réaliser cette analyse sans chercher à situer les spécifications par rapport au modèle PCDA (selon la présentation traditionnelle), mais bien en cherchant à les lier à la politique environnementale, qui est sensée être à l'amont de toute la démarche de mise en œuvre. Cette démarche d'analyse me semble mieux à même de mettre en évidence les traductions concrètes de la politique environnementale. Mais afin de pouvoir relier la structure de cette analyse à celle de la norme ISO 14001, chaque élément mobilisé dans cette analyse est référencé en indiquant la numérotation du chapitre d'origine, et surtout en précisant s'il s'agit d'une spécification ou d'un extrait de l'annexe informative.

1. La première exigence est d'ordre général : **établir et de maintenir**⁶⁷ **un SME**, de façon formalisée et documentée, qui réponde aux exigences minimales détaillées dans ce chapitre (ISO, 1996a, point 4.1).

⁶⁷ Cette exigence générale « d'établir et de maintenir » s'applique donc en particulier à toutes les procédures du SME, même si nous ne le précisons pas à chaque fois. Cela inclut l'identification des « besoins » en procédures,

La norme ISO 14001 « *mentionne seulement les exigences qui peuvent être auditées [contrôlées] à des fins de certification/enregistrement et/ou d'auto-déclaration* » (ISO, 1996a). Les lignes directrices pour l'utilisation de la spécification, explicitées dans l'annexe informative, détaillent les opérations qui permettent de répondre aux exigences de la spécification de la norme, en bref à ce qu'elle prescrit.

2. La direction de l'organisation est tout d'abord tenue de **définir une politique environnementale** (ISO, 1996a, point 4.2).

Une politique d'entreprise, selon De Woot (1986), est un énoncé des buts, priorités et engagements stratégiques pris par une organisation, destiné à orienter l'allocation des ressources et l'organisation des fonctions de l'entreprise, en vue de réaliser ces buts. C'est pourquoi les lignes directrices de la norme décrivent la politique environnementale comme l'élément moteur de la mise en œuvre et de l'amélioration du SME, et le reflet de l'engagement de la direction (ISO, 1996a, annexe A).

3. La politique environnementale doit être **adaptée à cette organisation**, sa nature, sa taille et ses impacts environnementaux (ISO, 1996a, point 4.2 a).

Les lignes directrices détaillent ce point. L'organisation devra établir une procédure qui lui permette d'identifier ses **aspects environnementaux** (éléments des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement), et parmi ceux-ci, ceux qui sont **significatifs** (qui peuvent avoir un impact environnemental significatif) et **maîtrisables** (sur lesquels elle peut avoir une influence), qui constitueront des priorités du SME. C'est pourquoi une analyse environnementale est sensée avoir été faite, au cours de cette démarche ou d'une démarche antérieure, pour dégager les éléments permettant d'établir un SME « adapté ».

Cette analyse environnementale doit comprendre :

- un inventaire des exigences législatives ou réglementaires,
- les éventuels codes de bonnes conduites sectoriels qui lui sont applicables, ainsi que les éventuels engagements volontaires auxquels elle a souscrit,
- l'examen des procédures et pratiques existantes,
- l'évaluation de la prise en compte des analyses des incidents survenus,
- et l'identification des aspects environnementaux considérant, si c'est approprié, les facteurs suivants en fonctionnement normal, anormal et en situations d'urgence potentielles : émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, contamination du sol, utilisation des matières premières et des ressources naturelles, et d'autres points relatifs à l'environnement local et aux collectivités (ISO, 1996a, annexe A).

Diverses méthodes sont proposées pour évaluer le caractère significatif et maîtrisable des aspects environnementaux par les guides techniques ou les consultants. La plus courante consiste à pondérer les aspects environnementaux en fonction de leur fréquence, de leur gravité, de leur caractère maîtrisé (existence de remédiation technique ou organisationnelle), et de leur conformité avec les exigences légales. Les aspects qui obtiendront une note globale supérieure à un seuil défini par l'entreprise et qui, selon elle,

la rédaction de nouvelles procédures et/ou l'adaptation de procédures existantes, ainsi que leur examen, leur révision et mise à jour périodiques.

peuvent être maîtrisés, seront considérés comme aspects environnementaux significatifs et maîtrisables (Nibelle, D., 2002b).

4. Elle doit être traduite en **objectifs, cibles et programme de management environnemental** dans l'étape de planification, de manière à assurer la maîtrise opérationnelle du SME (ISO, 1996a, point 4.2).

Cette traduction consiste à mettre en relation avec la politique environnementale, un ensemble d'éléments hétérogènes spécifiés par la norme :

1. ses exigences « environnementales » spécifiques légales et autres, aspects environnementaux significatifs, options technologiques,
2. ses exigences financières, opérationnelles et commerciales,
3. les points de vue des parties intéressées (distinctions établies dans le texte de la norme, ISO, 1996, points 4.2.d et 4.3.3), et les méthodes managériales classiques de « direction par les objectifs ».

La direction par les objectifs se base sur un modèle de rationalité instrumentale : pour chaque fonction de l'organisation, les objectifs découlant de la politique d'entreprise et les actions planifiées pour les atteindre sont fixés dans un ensemble de programmes formalisés détaillés (comprenant les objectifs, les moyens alloués, les actions spécifiques à réaliser avec divers degrés de priorités- y compris les entretiens- et le calendrier de réalisation) et confiés à la responsabilité d'un cadre chargé de cette fonction (de Woot, P., 1986). Il en est bien ainsi pour ISO 14001 (ISO, 1996a, point 4.3.4), qui distribue entre les membres de l'organisation les compétences et les responsabilités afférentes au SME (ISO, 1996a, points 4.2.e et 4.4.1). Ce(s) programme(s) de management environnemental doi(ven)t faire partie de la documentation du SME (ISO, 1996a, point 4.3.4). Politique, actions et activités planifiées, objectifs et cibles, et aspects environnementaux significatifs doivent « *être en accord* » (ISO, 1996a, point 4.4.6)

Un objectif environnemental est défini comme « *un but environnemental général qu'un organisme se fixe, résultant de la politique environnementale, et quantifié dans les cas où c'est possible* ». Une cible environnementale, est « *une exigence de performance détaillée, quantifiée si cela est possible (...) qui résulte des objectifs environnementaux, et qui doit être fixée et réalisée pour atteindre ces objectifs* » (ISO, 1996a, points 3.7 et 3.10).

Les lignes directrices insistent sur le caractère spécifique des objectifs, et le caractère mesurable des cibles « *partout où c'est possible* », engage à prendre en compte la prévention des pollutions et suggère l'utilisation des « meilleures technologies disponibles n'entraînant pas un coût excessif » (BATNEEC⁶⁸) (ISO, 1996a, annexe A).

La planification est supposée assurer la maîtrise opératoire (ISO, 1996a, point 4.4.6) et des situations d'urgence (ISO, 1996a, point 4.4.7), c'est-à-dire assurer que les activités de l'organisation sont réalisées « *dans les conditions requises* » (ISO, 1996a, point 4.4.6) en instituant **des formes de « contrôle a priori et a posteriori »** (Mintzberg, 1994) par le recours à des pratiques de formalisation.

En effet, le contrôle des activités a priori peut être réalisé par le biais :

⁶⁸ BATNEEC : Best Available Technique Not Entailing Excessive Costs – meilleure technique disponible n'entraînant pas un coût excessif.

- d'un ensemble de **procédures dont l'objet est défini par défaut**, puisqu'il s'agit de « *toutes les situations où l'absence de telles procédures pourrait entraîner des écarts par rapport à la politique environnementale et aux objectifs et cibles* » (ISO, 1996a, point 4.4.7),
- de la définition de critères opératoires dans les procédures (ISO, 1996a, point 4.4.7) par exemple sous forme d'indicateurs de performance,
- de procédures et exigences relatives aux inputs - produits et services- de l'organisation, qui seront communiquées aux fournisseurs et sous-traitants (ISO, 1996a, point 4.4.7),
- de procédures visant la maîtrise et la prévention des situations d'urgence relatives d'une part à l'identification des accidents potentiels et des situations d'urgence, et d'autre part, aux actions susceptibles de prévenir et réduire les impacts environnementaux qui peuvent y être associés. Ces procédures doivent faire l'objet de tests (dans la mesure du possible), et d'un examen et d'une révision après chaque accident ou situation d'urgence survenus (ISO, 1996a, point 4.4.7).

Pour les aspects maîtrise, les lignes directrices sont muettes, faisant simplement référence à la possibilité d'enrichir le texte lors de révisions de la norme (ISO, 1996, Annexe A).

Le contrôle des activités a posteriori, quant à lui, peut être réalisé par le biais

- d'un ensemble de procédures organisant un dispositif de **monitoring**⁶⁹ des opérations et activités ayant un impact environnemental significatif : mesurage régulier avec des équipements étalonnés et entretenus, l'enregistrement des informations pertinentes issues de ce monitoring, (ISO, 1996, point 4.5.1),
- d'un ensemble de procédures organisant l'identification, l'analyse, la correction et la prévention des **non-conformités**, c'est-à-dire de situations qui s'écartent des normes prévues dans les procédures du SME (ISO, 1996, point 4.5.2) ; les mesures correctives et préventives doivent être « *adaptées et proportionnées* » : il s'agit de prévenir un « *impact éventuel* » de ces situations ;
- d'un ensemble de procédures organisant la codification (lisibilité, identification notamment par rapport à l'activité ou le bien concerné), l'archivage (accessibilité, conservation, protection) et la mise à jour des enregistrements (ISO, 1996, point 4.5.3),
- d'un ensemble de procédures pour la réalisation d'audits périodiques du SME, audit dont l'objet, les buts et l'utilisation sont précisés : il s'agit de déterminer une double conformité du SME d'une part aux « *dispositions convenues pour le management environnemental, y compris aux exigences de la présente norme* », et d'autre part aux normes formalisées de l'entreprise (la politique, les objectifs, les procédures et plans) par rapport auxquelles se définit ce que veut dire « *correctement mis en œuvre et maintenu* ». Les informations issues de l'audit sont à la fois base de la procédure de certification et base d'une révision de la politique environnementale par la direction de l'entreprise. **La norme exprime les critères de validité du contrôle a posteriori** : les programmes et procédures, leur mise en œuvre, doivent être complets, pertinents dans leurs choix, au regard de l'importance des aspects et des résultats des audits précédents, respecter les méthodologies de l'audit, et leur responsabilité, désignée et assumée (ISO, 1996, point 4.5.4). Les lignes directrices complètent ces informations sur les critères de validité, mais y ajoutent que, si l'auditeur peut être un membre du personnel ou une personne extérieure à l'entreprise, il doit être compétent, impartial et objectif (ISO, 1996, annexe A). La méthodologie de l'audit est spécifiée dans la norme ISO 14011.

⁶⁹ C'est-à-dire à la fois la surveillance et le mesurage.

Les exigences minimales en matière d'informations jugées pertinentes pour le contrôle a posteriori de la conformité des opérations et activités au SME confirment le caractère procédural de ce contrôle. Les informations pertinentes sont celles qui permettent le suivi de la performance du système, des contrôles opérationnels appropriés et de la conformité aux objectifs et cibles environnementaux (voir politique environnementale et planification), les « preuves » des activités de formation, les résultats d'audits et de revues, les changements apportés aux procédures suite aux actions correctives (ISO, 1996, points 4.5.1, 4.5.2 et 4.5.3).

Mais **ce contrôle est autant à destination interne qu'à destination externe**, puisqu'il va conduire à des actions correctives dans une boucle « d'auto-contrôle » de la part de l'entreprise, et qu'il va permettre la démonstration de la conformité du SME aux exigences de la norme (ISO, 1996, point 4.5.3) à la direction par les procédures d'audit (ISO, 1996, points 4.5.4 et 4.6), mais aussi au monde, par l'engagement dans de dispositifs de certification ou d'auto-déclaration de conformité à la norme ISO 14001 (ISO, 1996, point 1)

5. La politique environnementale doit « **être documentée, mise en œuvre, maintenue et communiquée** » aux parties intéressées.

D'un point de vue opérationnel, cela signifie deux choses : établir un lien entre le personnel et les fonctions qu'ils assument et pour lesquelles ils doivent être qualifiés, et assurer la mise à disposition des informations nécessaires en interne et en externe.

En effet, le SME qui met en œuvre la politique environnementale doit tout d'abord énoncer formellement les **rôles, responsabilités et autorités**, de et à tous les membres du personnel, y compris de la direction. Parmi ces descriptions de fonction, il en est une que la norme précise : celle d'un ou plusieurs représentant(s) spécifique(s) chargé(s) d'une part de s'assurer que le SME respecte le exigences de la norme ISO 14001, et d'autre part, de rendre compte à la direction « *au plus haut niveau de la performance du SME de façon à l'examiner et l'améliorer* » (ISO, 1996a, points 4.2.e et 4.4.1). Cette personne est souvent désignée par le terme « responsable environnement » ou « coordinateur environnement ». Toutefois, les lignes directrices rappellent que **l'implication de tout le personnel** est une des clés du succès, et que la responsabilité de la bonne marche du SME est collective et diffuse, c'est-à-dire répartie sur l'ensemble des fonctions de l'organisation (ISO, 1996a, annexe A).

De plus, la norme précise que la direction est responsable, outre de la formulation de la politique environnementale, de l'allocation des ressources nécessaires : ressources humaines compétentes, ressources technologiques, ressources financières. Si ces deux derniers types de ressources ne semblent pas nécessiter plus de précision aux yeux des producteurs de la norme, en matière de ressources humaines, ceci se traduit par différentes dispositions :

- Dans la mesure où les ressources humaines doivent avoir les compétences spécifiques au dispositif qui se met en place, l'organisation doit identifier les besoins en formations de « *tout le personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif* » - y compris les sous-traitants précisent les lignes directrices- et y répondre par « *une **formation appropriée*** ». Le résultat à atteindre est ici clairement affirmé : « *Le personnel exécutant des tâches qui peuvent avoir des impacts significatifs sur*

l'environnement doit avoir acquis la compétence nécessaire par une éducation appropriée et/ou par l'expérience » (ISO, 1996a, point 4.4.2) A l'organisation de caractériser les compétences nécessaires et les moyens de les construire : cette traduction du point 4.4.2 de la norme doit être formalisée dans une procédure spécifique (ISO, 1996a, Annexe A).

- Les procédures que l'organisation a décidé de mettre en œuvre pour sensibiliser son personnel sont aussi à établir. La **sensibilisation** doit porter d'une part sur les impacts environnementaux de l'organisation et d'autre part, sur la relation de chaque individu au SME : leur rôle et responsabilité dans la réalisation de la conformité à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du SME et des conséquences potentielles *« des écarts par rapport aux procédures »*, ainsi que *« des effets bénéfiques pour l'environnement de l'amélioration de leur performance individuelle »* (ISO, 1996a, point 4.4.2).
- Un ensemble de procédures doit également décrire les modalités de **communication interne et externe**. En matière de communication externe, aucune attitude proactive n'est imposée : si l'organisation doit *« recevoir et documenter les demandes pertinentes des parties intéressées externes et y apporter les réponses correspondantes »*, elle peut ne prendre aucune initiative en la matière, du moment qu'elle consigne son choix par écrit⁷⁰ (ISO, 1996a, point 4.4.3). Les seules obligations en matière de communication externe sont que la politique environnementale doit être disponible pour le public et que l'entreprise doit mettre en place une procédure de gestion des plaintes en provenance des parties intéressées (ISO, 1996, point 4.2 f). De fait, lors de notre travail de terrain, les seules procédures envisagées en matière de communication externe étaient d'envoyer une copie de la politique environnementale à qui le demanderait.

Enfin, la norme décrit très précisément le **système de documentation** qui assure la mise à disposition, l'actualisation et la traçabilité d'informations codifiées sur les *« tâches routinières »* de l'organisation - c'est-à-dire de ce que l'on appelle des procédures (Mintzberg, 1994) - à destination des membres du personnel comme des auditeurs. Nulle modalité négative des énoncés dans ces paragraphes. Non seulement ce système documentaire doit comprendre l'ensemble des procédures du SME, mais également un ensemble de procédures décrivant, localisant, définissant les modalités (type de support, accessibilité, identification et datation, modes de validation, de révision, d'archivage, etc) (ISO, 1996a, points 4.4.4 et 4.4.5). Les lignes directrices insistent encore sur la documentation, et laissent entrevoir qu'elle doit être conçue de façon à rendre le SME *« lisible »*, même si *« il convient que la préoccupation principale des organisations soit la mise en œuvre efficace du système de management environnemental et la performance environnementale, plutôt que la mise en place d'un système complexe de documentation. »* (ISO, 1996a, Annexe A).

Ce système de documentation couvre toutes les étapes et toutes les exigences décrites dans la norme : analyse environnementale et établissement de la politique environnementale, planification, mise en œuvre, contrôle et action corrective et revue de direction.

⁷⁰ Etant bien entendu qu'on parle ici d'un processus de « reporting », et non d'une communication à visée strictement publicitaire.

6. Quant au **contenu** de la politique environnementale, **trois « intentions et principes »** doivent impérativement figurer dans son énoncé :
- un **engagement à l'amélioration continue** : cette amélioration continue est de la responsabilité de la direction, qui, sur base des informations relatives aux résultats de l'audit, « *passé en revue* » le SME, en évalue à intervalles réguliers le caractère « *approprié, suffisant et efficace* », et détermine les éventuels besoins de changement, en fonction de la performance du SME et des modifications de contexte (notamment législatif). La revue de direction doit elle aussi être documentée (ISO, 1996a, point 4.6). Les critères de performance proposés par les lignes directrices sont 1. quels sont les résultats de l'audit, 2. les objectifs et cibles ont-ils été atteints, 3. le SME est-il toujours pertinent en fonction des contextes internes et externes, 4. prend-il en compte les préoccupations émanant des parties intéressées ? Elles rappellent aussi l'importance de garder des traces de la revue de direction afin d'entreprendre les actions nécessaires (ISO, 1996a, annexe A).
 - un **engagement à la prévention de la pollution**, c'est-à-dire à « *l'utilisation de procédés, pratiques, matériaux ou produits qui empêche, réduit ou contrôle la pollution, qui peut inclure le recyclage, le traitement, les changements de procédés, les mécanismes de contrôle, l'utilisation efficace des ressources et la substitution des matériaux* ». Une note fait le lien avec les finalités de la norme : « *les bénéfices potentiels de la prévention de la pollution incluent la réduction des impacts environnementaux négatifs, l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts* » (ISO, 1996a, point 3.13).
 - un **engagement à se mettre en conformité à la législation** et à la réglementation environnementales qui la concernent et aux autres engagements (par exemple : codes de bonnes pratiques, accords passés avec les autorités publiques, ISO, 1996a, annexe A) ; en termes opérationnels, cet engagement doit se traduire par des procédures de « *veille réglementaire* » permettant « *d'identifier et d'accéder* » à ces exigences non seulement pour l'établissement du SME (ISO, 1996a, point 4.3.2) mais également pour son maintien (ISO, 1996a, point 4.5.1).

Finalement, les éléments de la norme ISO 14001 qui ne souffrent aucune discussion relèvent de l'exigence générale de formalisation (ce qui inclut les procédures, les organigrammes, la documentation, bref tout ce qui relève de la structure formelle de l'entreprise), les trois principes de base de la politique environnementale (encore que ces principes soient sujets à interprétation) et le fait que dans son ensemble, l'entreprise et ses membres doivent acquérir des « *compétences vertes* ». Les spécifications techniques de la norme ISO 14001 laissent donc une large marge de manœuvre aux entreprises, aussi bien dans la définition des objectifs, le choix des moyens, le niveau de performance environnementale visé. Mais elles exigent d'elles des progrès, leur laissant à première vue le soin de prendre les mesures qui conviennent « *à leur propre rythme* ».

La mise en œuvre de la norme ISO 14001 intervient toutefois rarement « *sur terrain vierge* ». Les pressions de l'opinion publique et les politiques publiques ont petit à petit amené les entreprises à mettre en place des techniques et pratiques liées à la gestion environnementale avant l'engagement dans la démarche de certification. La norme ISO 14001 invite d'ailleurs à réaliser un inventaire de ces techniques et pratiques dans la phase de diagnostic préalable, puis à les formaliser et définir leur contribution au sein d'une totalité qui est le SME (ISO, 1996a; ISO, 1996b). La mise en œuvre de la norme ISO 14001 nécessite donc de recycler d'anciennes pratiques et techniques, de les transcoder dans le cadre linguistique et conceptuel

de la norme, et de les hybrider avec de nouveaux éléments techniques, organisationnels et/ou sociaux.

Il n'en reste pas moins que, du fait de cette « pauvreté normative », la spécification de la norme ISO 14001 est accessible à un grand nombre d'entreprises, et a permis d'emblée d'inviter une majorité d'entre elles dans « la grande famille ISO », et donc de construire un réseau socio-technique étendu. La norme ISO 14001 aurait-elle été suivie par les entreprises s'il en avait été autrement ? Au vu de l'échec relatif du règlement EMAS, on peut poser l'hypothèse que cette légèreté du contenu s'avère un élément d'importance dans le cadre d'un régime d'action incitatif.

Pourtant, les expériences d'accompagnement des entreprises menées par la FUL et l'importance du recours à la consultance dans la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001, m'amènent à cette constatation : l'entreprise semble bien démunie face à la norme ISO 14001. Consultance, programme de formations, audits, lecture de documents de référence, consultations de sites Internet, fora permettant l'échange d'expériences, de modèles de politiques environnementales et de formats d'écriture entre entreprises, bien des moyens sont mis en œuvre par les entreprises pour aller chercher, hors de leurs frontières et hors des publications normatives de l'ISO, les compétences nécessaires à l'adaptation opérationnelle et contextuelle des spécifications et lignes directrices de SME de la norme ISO 14001.

Reverdy a ainsi montré que le format documentaire en lui-même est un instrument essentiel de coordination (notamment dans le champ de la gestion environnementale), et ce à double titre (Reverdy, T., 2000). D'une part, le format documentaire cadre l'écriture des procédures, ce qui a pour effet de standardiser et leur contenu type, et les compétences nécessaires pour ce travail d'écriture. D'autre part, la codification et la standardisation des informations contenues guident au moins partiellement leur lecture et leur analyse (Reverdy, T., 1999). Et ce pouvoir de coordination s'exerce non seulement au sein de l'entreprise, entre départements et/ou niveaux hiérarchiques, mais également, et c'est là une perspective intéressante, entre entreprises, par des pratiques de recopiage de « *documents qui ont déjà fait leurs preuves* ». En effet, la norme « *n'éclaire pas suffisamment les acteurs quant à ce qu'il faut écrire, comment l'écrire et jusqu'à quel niveau de détail* ». L'accompagnement de la mise en œuvre de ces normes, par des guides ou des consultants, assure la circulation de documents types dont s'inspirent finalement les pratiques des acteurs (Reverdy, T., 1999).

c) Outil de développement durable ou d'entreprise durable ?

La norme ISO 14001 intègre clairement des savoirs « gestionnaires », elle est certainement un artefact utile à l'entreprise dans le développement de stratégies de pérennisation⁷¹. Mais dans la mesure où l'ISO la pose explicitement comme outil de développement durable, il est justifié de se demander en quoi la norme ISO 14001 s'inscrit et inscrit les entreprises dans le champ de l'environnement et si elle intègre les savoirs qui permettent de « faire parler » les entités non humaines qui peuplent ce monde.

La mise en débat de l'environnement dans l'espace public aurait permis de recaractériser le monde comme un système complexe et global où homme et nature sont interdépendants, comme étant fini et auto-limité, vulnérable et soumis à des irréversibilités, comme une intrication d'actions et d'êtres se déployant en fonction d'échelles d'espace et de temps multiples. L'action devrait donc, pour prendre en compte ces caractéristiques, trouver des

⁷¹ Pour plus de détail, cfr chapitre 4.

moyens d'auto-limitation, prendre en compte les incertitudes (notamment sur les effets de 2^e et 3^e ordre, sur le surgissement d'entités inattendues) et les risques d'irréversibilité, prendre en compte les solidarités planétaires, avec les humains « les plus faibles » ainsi que les entités non-humaines, souvent muettes.

La norme ISO 14001 intègre-t-elle ces considérations ? Si l'on se reporte à l'analyse du contenu de la norme ISO 14001, force est de constater que non : elle fait acte de son ignorance, et renvoie la question aux acteurs. En effet, c'est à l'entreprise qu'il revient de trouver les moyens de faire parler l'environnement : c'est le sens de la procédure d'identification des aspects environnementaux et des dispositifs de mesure qui permet de les caractériser et d'en suivre l'évolution ; c'est le sens aussi des procédures de communication externe et interne, qui ouvre l'opportunité à certains acteurs de se faire les porte-parole de l'environnement (les procédures de remontée de l'information sur les non-conformités et de gestion des plaintes, par exemple.)

Mais la norme ISO 14001 n'assure guère que ces voix qui parlent au nom de l'environnement seront entendues. La procédure d'identification des aspects environnementaux est détaillée dans les annexes informatives et non dans les spécifications qui sont contraignantes. La norme impose que la définition des buts et des moyens de l'action à mener soit cohérente avec les aspects environnementaux de l'entreprise. Mais les liens de cette procédure avec le but de prévention des pollutions, que l'entreprise se voit contrainte d'énoncer dans sa politique environnementale, et avec les moyens de maîtrise opératoire (planification, description des activités, suivi et corrections) dont elle se dote sont lâches et peu explicites.

De plus, l'énoncé de cette procédure d'identification des aspects environnementaux dans la norme ISO 14001 comporte deux modalités négatives qui donnent aux entreprises la latitude de faire taire certaines voix, au nom du pragmatisme nécessaire à l'action. L'entreprise peut, en fonction de leur fréquence, de leur gravité et de leur caractère maîtrisé ou non, en considérer certains comme non significatifs, et dès lors, ces aspects environnementaux n'ont plus de sens, effectivement, au regard des actions que l'entreprise compte poser. Ensuite, les aspects environnementaux peuvent être jugés non maîtrisables par l'entreprise, et être ainsi réduits au silence.

La notion de maîtrisable renvoie à deux causes possibles : en premier lieu, elle renvoie à l'état des connaissances et des techniques permettant de mesurer et/ou de réduire ces aspects environnementaux. Les incertitudes peuvent donc ne pas être prises en compte, l'entreprise se contentant alors de réduire les risques, les occurrences et/ou les conséquences d'événements probables non souhaités. Certaines entreprises vont les écarter, d'autres vont tenter de réduire les incertitudes ou de combler les besoins techniques : par exemple l'une des entreprises dans lesquelles je suis intervenue avait inscrit, dans son programme environnemental, la réalisation d'une étude permettant d'identifier les sources de pollution d'origine domestique situées sur la zone de captage de la nappe phréatique dans laquelle elle captait une partie de l'eau nécessaire au processus de production ; une autre a financé le développement d'une application technologique en matière d'emballage. D'autre part, la notion de maîtrisable renvoie aux ressources propres à l'entreprise, ressources financières, techniques, humaines, et c'est pourquoi la norme fait référence aux BATNEEC et non aux BAT. Une part non négligeable des aspects environnementaux est donc réduite au silence parce que les prendre en compte reviendrait trop cher.

Des limites sont néanmoins posées à l'entreprise dans cette procédure de spécification de l'action à poursuivre. La législation en vigueur est une limite explicite, car toute non-conformité réglementaire est automatiquement considérée comme significative et ne peut être considérée comme non maîtrisable : l'entreprise doit s'engager à agir pour respecter la législation qui lui est applicable. Une limite plus implicite est celle des critères de jugement de l'auditeur, et l'on a vu que des informations sur les « petites manies » des auditeurs circulaient entre les entreprises. D'autre part, il ne faut pas oublier, et les entreprises ne l'oublient pas, qu'une des compétences des auditeurs est la connaissance de ce qui est maîtrisable pour la moyenne des entreprises d'un secteur d'activités, et qu'ils sont à même de détecter les fraudes en ce domaine.

La définition de procédures de communication ne garantit pas non plus que les voix alternatives seront entendues : la mise en pratique de ces procédures pourrait permettre d'organiser la mise en débat des objectifs et des règles de l'action entre parties intéressées internes et externes, débat qui pourrait mettre en circulation des connaissances et des savoirs distribués entre ces parties intéressées et faciliter leur endogénéisation par l'entreprise. Mais les spécifications de la norme sont minimalistes sur ce point, aussi une autre trajectoire, qui consisterait à centraliser ces informations dans les mains de la direction et à offrir une réponse de pure forme aux exigences de transparence des parties intéressées est tout à fait possible. De fait, de nombreuses entreprises recourent à des modalités de communication de pure forme.

Le principe d'amélioration continue invite les entreprises à réviser le SME chaque année, lors d'une revue de direction : elle les invite à un travail réflexif sur leur action. Des aspects considérés initialement comme non significatifs ou non maîtrisables peuvent être ultérieurement réintroduits dans le SME. Cette boucle d'auto-contrôle est supposée rendre le système dynamique. Mais, si les moyens de cette revue de direction sont indiqués, la question des critères de jugement est renvoyée à l'annexe explicative : la révision peut donc se réaliser comme un véritable travail d'évaluation du SME ou comme un travail d'entérinement de la politique environnementale (et ce d'autant plus qu'elle est énoncée en termes généraux) et de réallocation des ressources.

On voit donc que de multiples trajectoires de « prise en compte de l'environnement » sont possibles pour se conformer à la norme ISO 14001, du moment qu'elles sont formalisées et auto-cohérentes, et certaines de ces trajectoires s'apparentent à ce que Lozeau décrivait, au terme d'une analyse de la mise en œuvre d'un système d'assurance qualité, des formes de ritualisation de la « qualité » (Lozeau, D., 1999). Les conditions de mise en œuvre vont grandement influencer les compétences vertes que l'entreprise va pouvoir acquérir, et sa capacité à répondre à la demande sociale émise et à prévenir et réduire effectivement les pollutions et les nuisances. Le fait que la norme ISO 14001 devienne un outil de développement durable, qu'elle contribue à modifier l'organisation, les compétences, voire l'identité de l'entreprise, que le SME parvienne à articuler et hybrider logique de développement et logique d'action « environnementale », ou qu'au contraire elle ne serve que le projet d'entreprise durable dépend en fin de compte de la façon dont chaque entreprise va se saisir d'elle et la mettre en œuvre. La norme ISO 14001 reconnaît en quelque sorte que l'action environnementale dépend de la constitution d'ordres normatifs locaux, et que c'est au niveau local, entre l'ensemble des parties intéressées de chaque entreprise, que les compétences pertinentes pour l'action sont distribuées.

IV Conclusions

La norme ISO 14001 invite l'entreprise à se fixer des objectifs « écologiques » et lui délivre des informations et des moyens d'action pour les atteindre. L'ISO la caractérise comme un objet situé à l'interface entreprise-société, et capable de relier l'espace économique et un ensemble hétérogène, multi-acteurs et multi-forme, de situations concrètes, de thématisations et de dispositifs de gestion de l'environnement.

Mis en débat dans l'espace public, l'environnement s'est constitué comme un problème social et politique. L'environnement fait figure de bien public : il est à la fois un bien collectif reconnu comme d'intérêt public par l'Etat et protégé comme tel, et un bien dont l'accès et les usages doivent être garantis aux acteurs sociaux « les plus faibles » par l'Etat. Ces intérêts distribués sur tout l'espace social ont trouvé, dans les réseaux associatifs de protection de l'environnement qui se sont constitués, des moyens de rassemblement et de mise en cohérence, et des représentants en tant qu'intérêt collectif organisé. Ces associations ont développé une expertise en matière d'environnement, des moyens de constitution et de représentation d'une opinion publique, et des modes d'interventions, dont des activités de pression, de conseil et de contrôle auprès des acteurs publics et privés. L'action de l'Etat en matière d'environnement s'en est trouvée confortée, les politiques publiques se sont considérablement développées, depuis les années 70, ainsi que le droit de l'environnement, notamment en Europe. Ce développement de l'action publique en matière d'environnement, plus que comme plan rationnel, s'analyse comme une « *séquence d'actions ambiguës* », selon l'expression de P. Lascoumes (1994) faite de redescriptions, de recyclages de politiques anciennes, d'hybridation de l'ancien avec le nouveau. Au caractère hybride de l'environnement, répond le caractère hybride de politiques environnementales publiques « bricolées dans l'urgence ».

C'est en terme de rupture par rapport au modèle social dominant, valorisant le savoir expert et la rationalité scientifique et technique, et assimilant le progrès humain à ses dimensions technologiques et économiques, que le mouvement écologiste porta les problèmes d'environnement dans l'espace public par ses activités d'expertise et militantes (représentations d'intérêts organisés, surveillance des pratiques des acteurs et « éducation » de l'opinion publique). Mais si l'interdépendance entre développement et environnement fut posée d'emblée comme le nœud du problème, il devint évident, fin des années 80, que cette relation devait se concevoir dans les 2 sens : un développement insuffisant pouvait aussi être source de dégradation de l'environnement. Avec l'émergence du concept de développement durable, l'environnement fut thématisé non plus comme problème dû au développement, mais comme un problème de développement, le débat public et les théories de l'action qui émergeaient glissa du registre contestataire vers le registre gestionnaire qui est l'approche privilégiée de nos jours (Lascoumes, P., 1994; Reverdy, T., 2002). Protéger l'environnement se devait d'être compatible avec le développement économique puisque celui-ci est une condition du bien-être des hommes. La croissance économique, mais une croissance économique « durable », redevenait un objectif d'action acceptable ; le marché s'imposait comme outil de coordination et de régulation des comportements efficace, et fut prôné comme tel par les acteurs publics autant que privés. Le développement d'une approche participative de l'action publique poussait tout autant à privilégier la recherche de l'efficacité de l'action gestionnaire et à mobiliser les ressources de ses acteurs traditionnels.

Ce que ce changement d'énonciation du problème, et le développement de dispositifs « alternatifs »⁷² d'élaboration et de mise en œuvre des normes ont permis aux entreprises, c'est de trouver une place dans ce projet de société, de se positionner non plus comme des accusés mais comme des partenaires compétents dans la recherche d'une solution collective aux problèmes d'environnement et de développement, de devenir acteurs à part entière c'est-à-dire de se constituer comme auteurs de leur action dans le champ de l'environnement, de se mettre en position de responsabilité. Dès lors, les modalités d'énonciation de la relation entreprises-environnement ont changé : de contrainte, la prise en compte de l'environnement s'énonce comme une préoccupation de l'entreprise, voire comme une opportunité stratégique.

De plus, le concept de développement durable rendait possible un transcodage des objectifs de protection de l'environnement dans le cadre de pensée et le langage de la gestion. Cette mise en équivalence est utile en ce qu'elle permet de rendre l'action environnementale « commensurable » dans l'entreprise. Mais ce transcodage a aussi permis un déplacement de la notion de développement durable à celle d'entreprise durable, vocable ambigu qui renvoie implicitement autant à la pérennité de l'entreprise qu'à l'adoption d'un mode de production durable.

Certains auteurs jugent ce déplacement regrettable, ils y voient la définition d'une forme « bâtarde » du concept de développement durable (Boiral, O., 2001b; Charre, B.-T., 2000; George, S., 2000). Tout en partageant partiellement leur avis, j'y vois néanmoins un aspect positif : il est le signe d'une réappropriation, d'un mouvement d'adoption-adaptation de ce projet de société et de développement plus respectueux de l'environnement. Cette réappropriation aurait-elle pu se faire si les problèmes d'environnement étaient restés du domaine de la contestation, de la contre-culture ?

La norme ISO 14001 se veut un outil au service du développement durable, elle vise à une prise de responsabilité des entreprises face aux aspects environnementaux de leurs activités. Et c'est bien en ce qu'elle est un objet ouvert, en ce qu'elle ouvre des possibilités d'action que les entreprises peuvent investir au gré de leurs stratégies que la norme ISO 14001 équipe cette relation. On ne peut être que frappés dans l'analyse de la norme ISO 14001 par l'abondance des modalités négatives de son énoncé, dont l'inscription d'un grand nombre de modalités pratiques dans l'annexe informative plutôt que dans la spécification n'est pas la moindre. Non seulement ces modalités négatives révèlent les points sur lesquels les négociations de la norme ont probablement été difficiles, mais rendent cette norme ambiguë, créant de nombreux points de divergence possibles et rendant la traduction opérationnelle de la norme problématique pour les entreprises. On peut ainsi se demander, en renversant la proposition de Ségrestin (Ségrestin, D., 1997), comment un processus à ce point générateur de diversités locales peut conduire à une convergence des comportements. Mon hypothèse est que cette convergence est opérée d'une part en renvoyant à la législation et aux normes de rejets, qui sont des objets communs à des ensembles d'entreprises de mêmes bases de production, de mêmes zones de marchés et/ou de mêmes zones administratives, et d'autre part, par la circulation des formats d'écriture et des énoncés programmatiques au sein du secteur privé.

En tant qu'outil au service du développement durable, elle est aussi supposée capable d'opérer un transcodage de l'action « environnementale » dans le cadre de pensée et d'action de l'entreprise, de constituer une médiation entre champ économique et champ de l'environnement. Mais les savoirs que la norme ISO 14001 fait circuler sont ceux des sciences

⁷² Alternatif par rapport à l'approche réglementaire, cfr supra, chapitre 2.

de gestion, elle laisse de côté les savoirs issus de l'écologie et renvoie aux entreprises le soin de produire ou d'acquérir les connaissances nécessaires à la gestion de l'environnement. Ce n'était pas inévitable : le courant de l'écologie industrielle, contrairement au courant « système de management » cherche à construire les activités industrielles sur un modèle inspiré des cycles d'échanges de matière au sein d'une écosystème.

Transposition des normes d'assurance-qualité, la norme ISO 14001 cristallise un mode de régulation gestionnaire de l'environnement qui reposerait, selon l'hypothèse de Reverdy, sur l'existence d'une rationalité managériale pouvant être mise au service de la préservation de l'environnement. Cette rationalité managériale serait garante de l'efficacité de l'action.

Mais peut-on pour autant se fier à la « rationalité managériale », à l'expertise et aux valeurs des acteurs du monde marchand et industriel, pour redéfinir les modalités du développement alors que ce mode de développement demande aux acteurs de s'auto-limiter, donc de limiter leur propre croissance, et d'internaliser des coûts qu'ils avaient jusqu'ici externalisés ? Comment « équiper » ce travail de redéfinition ? Comprendre sur quels principes, sur quels postulats repose cette rationalité managériale, quels concepts, savoirs pratiques et outils techniques, elle mobilise dans le travail d'appropriation/adoption de la norme ISO 14001 me semble dès lors essentiel.

CHAPITRE 4 GERER L'ENVIRONNEMENT SELON UNE « RATIONALITE MANAGERIALE » ?

« Croire en l'éternité pour son entreprise... prétention ou simplement désir profond et légitime de tout chef d'entreprise passionné par son œuvre ? ». C'est par cette formule que se présente un livre destiné aux chefs d'entreprises et managers : « 2027... L'odyssée de l'entreprise » (Copeta, A. et Potié, C., 1999). Ce livre est un conte, une « success story » - imaginaire - comme savent si bien les raconter les consultants. C'est le récit d'une entreprise qui, grâce aux principes des systèmes de management de la qualité, « n'aura pas eu besoin de vendre son âme en échange de l'éternité ». Cette formulation résume parfaitement les promesses d'un système de management : il s'agit d'assurer la maîtrise des facteurs critiques de succès de toute entreprise (Sussland, W. A., 1996). La maîtrise des facteurs critiques est de la responsabilité des managers dans l'entreprise : stratégie de développement économique, positionnement concurrentiel, points critiques des opérations de production, maintien d'un équilibre financier global, communication et image de marque (de Woot, P., 1986; Simonet, J., 1984; Sussland, W. A., 1996).

Or, la norme ISO 14001 constitue une transposition des règles et principes des normes d'assurance qualité de la série ISO 9000 (Reverdy, T., 1998). Comme les normes de la série ISO 9000, elle est porteuse de l'enjeu de maîtrise des facteurs critiques, elle a été élaborée de façon similaire et par des groupes d'acteurs sensiblement les mêmes : elle relève des mêmes présupposés théoriques, elle postule l'existence d'une « rationalité managériale » qui puisse être mise au service de l'environnement « pour la satisfaction de tous » (Boiral, O., 1998b; Boiral, O., 2001a; Reverdy, T., 1998). Se pose alors la question de ce que peut bien recouvrir cette formule.

C'est ce que j'ai cherché à comprendre en partant des énoncés programmatiques de la norme ISO 14001, qui cherchent aussi à la justifier au regard des pratiques et des critères de jugement de la « gestion professionnelle » (de Woot, P., 1986):

1. Ces méthodes représenteraient « l'état de l'art » en matière de gestion d'entreprises. Cet argument se développe sur deux thèmes : en tant qu'état de l'art, ces méthodes seraient « modernes » et « performantes » (Gomez, P.-Y., 1996 ; ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Que signifie le terme « performantes » dans ce contexte ? Les énoncés programmatiques la déclinent sur le mode de leur capacité à construire un avantage compétitif pour l'entreprise, et de leur validité, à la fois théorique et pratique.
2. La norme ISO 14001 serait un outil de gestion de l'environnement « intégré » : la norme ISO 14001 vise à « l'intégration des questions liées à l'environnement dans le système de management global » de l'entreprise (ISO, 1996a), ou autrement dit à intégrer, dans une même stratégie et dans un même corpus de pratiques et de techniques, la poursuite d'objectifs économiques et environnementaux. Cette intégration est supposée contribuer à l'efficacité du SME et donc à « l'amélioration de la performance environnementale » que ce dernier entraînerait (ISO, 1996a). Le SME, de par ce caractère « intégré » et des méthodes de gestion éprouvées sur lesquelles il repose, est supposé constituer un progrès en matière d'outil de gestion de l'environnement (Boiral, O., 2001a; Moroncini, A., 1998).
3. La norme ISO 14001 délivre à ses utilisateurs des moyens d'adapter leurs stratégies et leurs activités de façon à rencontrer les besoins de ses parties intéressées, dont dépendraient sa pérennité économique et institutionnelle (ISO, en ligne, le 20

novembre 2002). Or, la définition d'une stratégie de développement économique est le cœur du métier de manager : à la fois sa « mission » et sa compétence première (de Woot, P., 1986). Quelle est la relation entre la norme ISO 14001 et la notion de stratégie d'entreprise ?

I Rationalité managériale et logique d'action

« gestionnaire »

Les normes de système de management s'inscrivent dans une logique d'action gestionnaire : elles sont un outil au service de la gestion des entreprises, et de ceux qui en sont responsables dans l'entreprise. « Gestion » et « management » sont des termes chargés de plusieurs sens, et qui véhiculent des représentations de l'action dans l'entreprise. Aussi, une clarification sommaire de ces termes s'impose d'abord.

La gestion, c'est l'ensemble des actes tendant à déclencher, suivre et contrôler le cours des événements, la mise en oeuvre de tous les moyens humains et matériels pour qu'un collectif ou une entité atteigne ses objectifs. Cela nécessite un ensemble de décisions et d'actions à long terme (notions de stratégie, de politique d'entreprise) qui relève du gouvernement ou direction d'entreprise, et un ensemble de décisions et d'actions à court et moyen termes (planification, organisation, contrôle) dans le cadre d'une stratégie ou d'une politique définie (notion de gestion opérationnelle) (Aubert, N. *et al.*, 1996; AVA, 1971; Liu, M., 1983).

Le management, quant à lui, est un terme anglais polysémique. Plus qu'un vocable français synonyme de gestion, le management est un concept à part entière. D'origine américaine, arrivé en Europe après la seconde guerre mondiale dans la foulée du plan Marshall, il est largement influencé par la culture anglo-saxonne du pragmatisme (Aubert *et al.*, 1991). Il renvoie à la fois à l'idée de gouvernement et de gestion d'entreprise (AVA, 1971) : il s'agit d'« *un processus de décision et d'organisation, délibéré et anticipatif, par lequel l'entreprise tente de maîtriser son environnement et d'assurer son avenir à long terme. Il consiste notamment à réorienter ses efforts vers la réalisation des objectifs définis stratégiquement et réallouer constamment les ressources rares entre les différentes opportunités de marché (...)* Il a pour but de forger la capacité concurrentielle de l'entreprise » (de Woot, P., 1986).

Mais le management est aussi une théorie d'action, qui a fait école et s'est imposé comme « modèle d'excellence » (Aubert, N. *et al.*, 1996; Séguin, F., 1991). C'est à la fois une méthode et une philosophie du pragmatisme et qui repose donc sur des postulats de priorité à l'action et à l'efficacité, et d'universalité et de transmissibilité de concepts analytiques érigés en modèles d'intervention (Aubert, N. *et al.*, 1996; Mintzberg, H., 1994; Villette, M., 1996). Le management, en tant que théorie d'action, est d'ailleurs très normatif car il décrit un ensemble de comportements considérés comme souhaitables de la part d'une entreprise (de Woot, P., 1986). Souhaitables parce que supposés les plus efficaces, ce qui nous amène à une troisième acception du management : c'est un art, « *l'art de mettre en œuvre l'ensemble des techniques de direction et de gestion d'entreprise* » dont la finalité est de conduire l'entreprise, la diriger, planifier son développement, la contrôler (Thietart, R.-A., 1999), techniques formalisées et largement diffusées par une discipline qui se veut scientifique : les sciences de gestion.

Par ailleurs, gestion et management partagent une autre dimension importante : ils renvoient à un métier, celui du gestionnaire ou du manager à qui est confiée tout ou partie de la conduite de l'entreprise (AVA, 1971; Larousse, 1991). C'est pourquoi les sciences de gestion se sont largement attachées à décrire les activités de ces managers, et à en déduire, à l'intention de ces mêmes managers, des modèles d'action ou d'arrangements performants (de Woot, P., 1986; Séguin, F., 1991). « *Aujourd'hui, un bon cadre est supposé être à l'aise avec ces nouvelles techniques de management* » (Reverdy, T., 1999). Il est vrai que leur travail est complexe : « *A tout moment, le gestionnaire est amené à lier des personnes qualifiées à des enjeux politiques ou économiques, des problèmes de recherche à des procédures administratives, des ressources financières à des équipements...* » (Vinck, D., 1991).

Ainsi, l'idée de rationalité managériale renvoie à l'idée de modèle professionnel, c'est-à-dire d'un système complexe de méthodes, de théories d'action, de routines, de modèles et de représentations, système qui serait partagé par un groupe de professionnels, qui serait formalisé, validé et diffusé dans le champ disciplinaire des sciences de gestion. Dès lors mettre la rationalité managériale au service de l'environnement, c'est faire sien un modèle d'action « reposant sur des postulats de priorité à l'action et à l'efficacité » pour résoudre les problèmes liés à l'environnement dans l'entreprise.

Selon Lorino, l'efficacité et la performance sont indissociables du système de pensée et d'action de la gestion (Lorino, P., 2000). C'est aussi une notion largement mobilisée dans le texte des normes de système de management et dans les discours de ses producteurs : quelle relation font-ils « naturellement » entre les normes de systèmes de management et la performance ?

I.1. Les normes de système de management et la recherche de la performance

Les normes de système de management représenteraient donc l'état de l'art en matière de management (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). L'expression même « état de l'art » renvoie à « *la manière d'être, à un moment donné* » de « *l'ensemble des moyens, des procédés, des règles intéressant une activité, une profession* » et conditionnant son aptitude ou habileté à réaliser cette activité (Larousse, 1991). Les normes de système de management seraient donc modernes dans la mesure où elles définiraient des moyens, des procédés et des règles, basés sur des savoirs actualisés⁷³. Et dans la mesure où ces règles « conditionnant l'habileté à gérer » sont sensées s'intégrer à celles du système de management formel ou informel (« *manière de faire* ») de l'entreprise, elles se fondent sur des principes qui « *peuvent constituer une base pour l'amélioration de la performance et l'excellence organisationnelle* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

a) La performance : un concept hybride

Comme explicité ci-dessus, la rationalité managériale accorde la priorité à l'efficacité, c'est-à-dire la production de résultats utiles et/ou conformes à ce qui était attendu de l'exécution d'une tâche (Larousse, 1991). La performance est une notion voisine, car elle renvoie à la mesure du résultat obtenu dans la réalisation d'une tâche ou d'un projet, par rapport à un état de référence (AVA, 1971; Larousse, 1991). Cet état de référence est le plus souvent formulé en termes d'objectifs, dans la mesure où le modèle de direction par les objectifs s'est généralisé, du moins dans les grandes et moyennes entreprises. La performance, c'est

⁷³ Ces savoirs sont supposés actualisés dans la mesure où les normes de système de management sont récentes et révisées tous les 5 ans : cfr supra, chapitre 2.

finalement la mesure de l'efficacité. Mais, et c'est important, c'est un mot à connotation positive : utilisé seul, il fait référence à des résultats positifs, voire remarquables (Larousse, 1991).

La performance renvoie donc à une situation de jugement, qui peut être informelle mais est le plus souvent formelle et robustement équipée. La performance est en effet un outil de pilotage des activités de l'entreprise. Aussi, les organisations déploient des dispositifs de mesure de la performance qui évaluent de façon le plus souvent chiffrée l'écart entre les résultats obtenus et des indicateurs caractéristiques d'une situation de référence : des résultats antérieurs, des objectifs, des standards (Aubert, N. *et al.*, 1996; Lorino, P., 2000; Simonet, J., 1984). Or, l'entreprise est une organisation à caractère économique : elle se veut avant tout un centre de profit, car c'est de sa capacité à faire du profit que dépend sa capacité à maintenir le capital, les actifs et la trésorerie nécessaires à la poursuite de ses activités. Pour les sciences de gestion, l'entreprise performante serait donc avant tout celle qui fait du profit (de Woot, P., 1986). La notion de « performance » appliquée à une entreprise sous-entend toujours cette dimension économique.

D'autre part, la performance désigne aussi l'aptitude d'un outil à réaliser les tâches qui lui sont assignées (Larousse, 1991). Pour une entreprise, ce terme désigne donc aussi son aptitude à réaliser sa mission, qui combine plusieurs dimensions : produire efficacement, satisfaire les besoins de ses clients, faire fructifier le capital. La performance de l'entreprise est donc globalement dépendante de la qualité de son fonctionnement (Kelada, J., 2001) : de l'organisation de sa production, de sa capacité à prévoir, à gérer les risques et les incertitudes, à régler les problèmes opérationnels, de son aptitude à suivre ou à anticiper les évolutions du marché, à concevoir de nouveaux produits, etc. Or, la qualité de ce fonctionnement, ce que j'appellerais la performance technique de l'entreprise, est vue par les professionnels du management comme la responsabilité et la mission essentielles des (top)-managers (Deming, W. E., 1996; Moroncini, A., 1998; Schmidheiny, S., 1992).

Mais, dans l'entreprise, la performance technique est elle-même au service de la performance économique : en effet, un fonctionnement interne de qualité est celui qui permet à l'entreprise, par des moyens techniques et organisationnels appropriés, de répondre au mieux aux besoins de ses clients (de Woot, P., 1986; Kelada, J., 2001). Au mieux c'est-à-dire en maximisant à la fois les parts de marché et la marge bénéficiaire des produits, ce qui implique notamment de réduire les coûts de production et de faire des économies d'échelle (Lambin, J.-J., 1986). La finalité de la performance technique n'est donc pas uniquement un problème d'ajustement des caractéristiques du produit offert à la demande du marché, comme pourrait le laisser entendre le mouvement de la qualité, c'est aussi de maîtriser les dimensions économiques des activités de production. La première formalisation des activités de gestion s'est d'ailleurs penchée dès le XIX^{ème} siècle sur les relations entre performance économique et performance technique de l'entreprise : en effet, selon Lorino, les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail visaient déjà à régler des problèmes technico-économiques, puisque « *ayant trait à l'organisation du travail, à l'agencement de portefeuilles de ressources complexes, avec des machines, de la main d'œuvre, au choix de technologie ou d'investissements* » (Lorino, P., 2000). Il souligne l'importance de la filiation des sciences de gestion aux théories économiques : « *si la gestion était née avant l'économie, on aurait pu en bâtir la démarche cognitive sur un tout autre paradigme, privilégiant la compréhension fine de ce qui fait la substance même de l'organisation productive, à savoir l'activité productive, dans la durée et non instantanée, dans une durée de transformation permanente et irréversible, donc marquée par un flux permanent d'information et de connaissance. Dans ces conditions, le concept-*

pivot pour la compréhension de l'activité ne peut plus être le concept statique de ressources, mais le concept dynamique de compétence... Au paradigme 'décision, échange-allocation, ressources' aurait alors pu être préféré un paradigme 'activité, production, compétence' » (Lorino, P., 2000).

Bien que caricaturale, cette description de la relation entre performance technique et rentabilité économique de l'entreprise montre que la performance est une notion hybride : les dimensions techniques et économiques sont interdépendantes. Dans le paradigme de la gestion, c'est-à-dire de l'organisation de la production, la production est entendue comme un processus d'allocation et transformation des ressources dans une perspective de création de valeur (Lorino, P., 2000). Aussi, la performance d'une entreprise n'est réalisée que par la création de valeur, c'est-à-dire par l'échange sur le marché du bien produit ; elle est donc bien avant tout économique. Le produit qui s'échange sur le marché est à la fois l'output d'un système organisé d'activités (dimension technique) et la marchandise répondant aux besoins de l'acheteur et pour laquelle celui-ci est prêt à accepter un certain prix (dimension économique) (Porter, in Lorino, P., 2000). Et puisque la création de valeur ne prendra forme concrète qu'au global (le service et le produit complet) et au final (la mise sur le marché), il en conclut que c'est donc le système global entreprise-marché qui la détermine (Lorino, P., 2000). Créer un maximum de valeur impliquerait donc de rationaliser ses activités, de la soumettre à des règles permettant d'être compétitif, et de proposer un produit attractif (ajusté des points de vue spécificités intrinsèques et prix de vente) pour ses clients.

b) Un outil de pilotage « flou »

Chercher à être performant, à organiser sa production de façon à créer un maximum de valeur économique, imposerait à une entreprise de réaliser l'allocation et la transformation optimale des ressources en fonction des objectifs poursuivis et des contraintes dont elle doit tenir compte. En arrière-plan de la notion de performance, on retrouvera toujours la notion de valeur/coût. Ce rapport peut se décliner différemment selon le contexte : qualité/prix, utilité/prix, efficacité/efficience, différenciation/coût, etc. En fonction de la situation de référence choisie pour analyser le système d'activités de l'entreprise, le couple valeur/coût sera donc différent. Et c'est sur base de ce rapport valeur/coût que se prennent les décisions, que se programment des actions, que se forment des évaluations, bref que se « pilote » une entreprise (Lorino, P., 2000).

L'eco-efficience en est une bonne illustration, puisqu'il s'agit d'une méthode standardisée visant à aider les entreprises à poser des investissements techniques (lignes de production, par exemple) rentables du point de vue économique et écologique (permettant réduire les impacts sur l'environnement). L'eco-efficience permet de calculer l'efficacité de l'investissement, exprimée comme le rapport valeur de l'output/influence environnementale, celle-ci s'exprimant comme un coût environnemental : consommation d'énergie ou de matière première. C'est un concept de gestion dans une perspective de développement durable développé par le WBCSD (WBCSD, en ligne, le 29 janvier 2004), il est avant tout un « *outil précis pour une meilleure performance 'des affaires'* ». Il parle le langage des organisations, il respecte leurs méthodes, leurs objectifs, le cadre tracé par l'exigence de rentabilité. Il vise à « *créer plus de biens et de services [ndla et donc de profit] avec moins de ressources consommées et de pollution et de déchets* » en mettant « *en parallèle la consommation des ressources et la génération de pollution avec la façon dont les affaires évaluent la performance financière* » (Lehni, M., 2000).

Si la réalisation du profit exige donc une performance technique pour s'organiser, c'est du jugement du marché que dépend la survie, économique, de l'entreprise. Or, celle-ci est applicable au niveau global : si une décision ne dépend pas uniquement de sa rentabilité (valeur créée/coût), celle-ci reste un cadre global dans lequel se pensent toutes les décisions et toutes les activités d'une entreprise. Plus qu'un critère qui s'impose pour chaque décision, ce sont des limites à ne pas franchir qu'elle impose, et ces limites varient fortement d'une entreprise à l'autre, en fonction de son secteur d'activités, de sa santé financière, ou de la « tolérance au risque » des managers (Barr, P. S. *et al.*, 1992; de Woot, P., 1986; Simonet, J., 1984).

Notion hybride et globale, notion relative puisque exprimant un rapport entre éléments hétérogènes, la performance n'en est pas moins un outil de pilotage de l'entreprise dans une perspective de pérennisation, donc un concept primordial du champ du management et de ses professionnels (Deming, W. E., 1996; Lehni, M., 2000). C'est pourquoi les sciences de gestion cherchent, depuis le début de leur formalisation, à identifier les facteurs permettant d'expliquer et d'objectiver la performance de l'entreprise, et à en déduire des modèles d'action (Séguin, F., 1991).

Mais la mesure et plus encore le pilotage en fonction d'un rapport valeur/coût se heurte à de nombreuses difficultés. Tout d'abord, tout ce qui participe à la performance ne serait pas exprimable en valeur monétaire, et une partie au moins n'est pas prévisible a priori (Lorino, P., 2000). De plus, l'évaluation des coûts comme de la valeur ou des bénéfices est difficile dans la mesure où certains sont des coûts ou des bénéfices indirects, et n'apparaissent pas comme tel dans les comptes de l'entreprise, et où certains coûts ou bénéfices sont intangibles ou immatériels. Et surtout, chaque rouage interne de l'entreprise ne fournit que des contributions parcellaires à la création de valeur, mais la performance étant globale, elle ne peut s'expliquer par un modèle d'effet cumulatif d'éléments de performances locales (De Backer, P. c., 1999a; Hamschmidt, J., 2000; Lorino, P., 2000).

La connaissance⁷⁴ de la performance que permettent toutes les techniques de mesure ou d'estimation reste donc floue et entachée d'incertitudes. L'arbitrage reste donc aux mains des acteurs. Ce sont « *les acteurs (qui) doivent déterminer en permanence les facteurs de causalité ancrés dans leur activité qui sont significatifs au regard de la consommation des ressources et de la création de valeur. Le modèle explicatif de la performance est un construit permanent...* » (Lorino, P., 2000). Evaluer la performance consiste non seulement à mesurer l'écart entre les effets produits par les activités menées par l'entreprise aux effets attendus, mais aussi à imputer les effets observés à des causes, qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Une fois cette imputation effet-cause réalisée⁷⁵, « *peut être construite une théorie de l'action* » (Lorino, P., 2000), qui consiste à agir sur ces causes pour reproduire les effets désirés ou empêcher la survenance des effets non souhaités. En fonction de cette théorie d'action, certaines règles de comportement seront déduites (pour obtenir tel effet recherché car supposé contribuer à la performance globale, il faut agir de telle façon) et stabilisées dans certains dispositifs.

C'est en ce qu'elle relie un travail d'évaluation et un travail de construction d'une théorie d'action par les acteurs, et surtout les managers, que la performance est un outil de pilotage de

⁷⁴ Connaissance est ici entendu comme l'acte de connaître, de « prendre connaissance ».

⁷⁵ On a déjà évoqué le problème de l'imputation des effets à des causes dans le chapitre 2, en soulignant que les effets pouvaient être souhaités, mais non-intentionnels, ou qu'une même norme pouvait entraîner des effets souhaités et non-souhaités indissociables.

l'entreprise. La construction d'un modèle explicatif de la performance et la construction d'une théorie d'action sont des opérations largement dépendantes des « *modèles mentaux* » des managers (Barr, P.S., Stimpert, J.L. et Huff, A.S., 1992), donc de leurs connaissances, de leurs compétences, de leurs représentations et de leurs postulats. Ils s'avèrent tout autant dépendants des moyens de mesure de la performance et des critères d'évaluation convenus. On peut alors poser l'hypothèse qu'une norme de système de management, qui fait circuler des connaissances, pose des repères pour l'évaluation et pour l'action, permet de discriminer les entreprises modernes et performantes, emporte la conviction des acteurs quant à son efficacité, fournit aux acteurs un cadre pour penser et traduire en action la performance de l'entreprise.

c) Les normes de système de management : un référent pour la construction de la performance de l'entreprise

L'opportunité des normes de système de management, et notamment du SME, pour les entreprises se comprend à la lumière de cet enjeu de performance de l'entreprise. Permettre à l'entreprise de « *gérer efficacement ses processus (...) ou autrement dit, de maîtriser rigoureusement ses activités (...) d'atteindre ses objectifs économiques et écologiques* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), de « *documenter et d'améliorer les processus, de repérer les lacunes, de réduire les gaspillages et les déchets et de former le personnel au sein de l'organisme* » (Charre, B.-T., 2000), de « *faire progresser l'entreprise dans ces quatre dimensions : la stratégie technique et commerciale, la qualité de ses produits et de ses services, l'efficacité de son organisation, la motivation de son personnel et de son management* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), de profiter ou de se créer des opportunités productives ou commerciales (Gelber, M., 2000; Moroncini, A., 1998), et de construire un avantage compétitif (Sayre, D., 1996). Si ces promesses s'avèrent fondées, c'est bien lui permettre d'allouer ses ressources de façon à maximiser le rapport valeur/coût de ses activités, de comprendre et reproduire les arrangements concrets qui lui assurent un fonctionnement efficace et une place de choix dans le monde marchand.

C'est en ce qu'elle propose un référent sur base duquel les acteurs peuvent construire un modèle explicatif de la performance de l'entreprise et en déduire une théorie d'action que la norme ISO 14001 relève d'une « rationalité managériale », selon les termes de Reverdy (Reverdy, T., 1998). Et cette rationalité managériale ne renvoie pas seulement à des modes de justification des acteurs, mais à des modes particuliers d'engagement dans l'action.

Dispositif hybride, la norme ISO 14001 proposerait effectivement une théorie d'action qui s'inscrit dans un registre gestionnaire en ce sens qu'elle postule que la régulation environnementale peut s'inscrire dans une logique d'optimisation sous contraintes de l'allocation des ressources et de maîtrise des points critiques (ou supposés tels) pour l'efficacité technico-économique de l'entreprise, qu'elle s'inscrit dans un dispositif de délégation de la production et du contrôle de règles de comportement locales et qu'elle propose une procédure faisant largement appel aux méthodes du management des entreprises.

1.2. Les normes de système de management prolongent et renouvellent les techniques et les compétences des gestionnaires

a) Elles proposent un nouvel état de référence « des savoirs qui disciplinent la gestion »⁷⁶

En tant qu'état de l'art, les méthodes proposées par les normes de systèmes de management pour produire de la performance conditionneraient l'aptitude des entreprises à réaliser cette performance. Les normes de système de management sont en effet le « *fruit d'un consensus international sur les bonnes pratiques de management (...qui) ont été distillées en un ensemble d'exigences normalisées pur un système de management de la qualité, indépendamment de ce que fait votre organisation, de sa dimension, de son appartenance au secteur privé ou public* » (ISO, en ligne, le 6 mars 2003). Elles auraient donc une validité pratique, opérationnelle : ce sont des méthodes qui sont issues des expériences des entreprises pionnières en matière de « management qualité » et/ou de « management environnemental », des multinationales pour une grande part.

Les exigences des normes de système de management environnemental peuvent sembler exotiques au premier abord, mais elles apparaissent comme des évidences à un certain nombre de professionnels qui sont familiers des théories et des techniques des sciences de gestion. Dans les grandes entreprises surtout, les activités techniques de la gestion comme établir une stratégie, la formaliser dans une politique d'entreprise, se fixer des objectifs concrets pour guider l'action, chercher à se définir des repères opérationnels pour s'assurer qu'on ne s'éloigne pas trop de la ligne de conduite, évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux sont des pratiques qui sont, à des degrés divers, déjà implantées.

Et les normes de système de management font l'hypothèse qu'il existe un système de management général de l'entreprise qui fait appel à ces concepts et techniques, et au sein duquel le système proposé par les normes vient s'intégrer (ISO, 1996a; Sussland, W. A., 1996). On est toutefois loin du compte : l'ISO elle-même fait remarquer que dans certaines entreprises plus petites « *il n'y a probablement pas de système de management formalisé, il y a juste « une manière de faire »* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Et cela constitue une difficulté non négligeable de leur mise en œuvre dans les petites et moyennes entreprises (Hillary, R., 2000), les acteurs devant s'approprier ces nouveaux principes et n'ayant ni le temps ni les prises nécessaires pour ce travail. Cette validité opérationnelle n'est donc pas absolue, les normes sont peu adaptées aux PME-PMI, bien que l'ISO affirme que « *les besoins de toutes les entreprises sont similaires* » (ISO, 1995).

Mais ces techniques, si elles s'enracinent dans des pratiques, s'enracinent aussi dans les savoirs experts qui les sous-tendent : les principes des normes de système de management ont été établies sur la base « *de connaissances collectives des experts internationaux qui participaient au comité technique* » (ISO, en ligne, le 6 mars 2003) et sont des professionnels de la gestion. La gestion professionnelle est, selon de Woot, « *une approche normative de la gestion (... mais) vérifiée expérimentalement* » (de Woot, P., 1986). Les sciences de gestion délivrent donc un énoncé normatif non seulement sur ce que doit être l'entreprise, mais aussi sur ce que doivent être les compétences de son personnel. C'est en ce sens que les normes de système de management participent aussi à une normalisation (au double sens de rendre

⁷⁶ Cette expression, empruntée à Gomez (Gomez, P.-Y., 1996), est explicitée dans le texte de cette section

conforme à un modèle jugé souhaitable et rendre statistiquement majoritaire) des compétences des managers au sein des organisations et entre elles.

Les normes de système de management sont supposées avoir également une validité théorique, dans la mesure où elles reposent sur des modèles analytiques publiés dans des articles de revues scientifiques : dans le cas des normes ISO 9000 et ISO 14001, le modèle Shewhart/Deming, enrichi par les approches « système » et « processus » de la fin des années 80, proposées par le même Deming et Arthur D. Little notamment (Sussland, W. A., 1996). Comme la plupart des modèles de gestion, il s'agit de produits d'études empiriques menées par des chercheurs-consultants dans les organisations, visant à la fois à décrire et reproduire les « arrangements » les plus efficaces.

Le modèle proposé par les normes de système de management est donc le produit d'un travail de reformulation, d'hybridation de concepts et de pratiques déjà anciens du champ d'action de la gestion professionnelle⁷⁷, et d'innovations managériales locales dont la mise en circulation est organisée par ces mêmes professionnels. Malgré sa référence temporelle récente (fin des années 80), ce modèle stigmatise donc plus une évolution d'un système de justifications, de règles, de savoirs et de pratiques de la gestion professionnelle qu'une rupture conceptuelle avec des modèles antérieurs que l'évolution de la société aurait rendu obsolète, à laquelle renvoie le vocable « moderne » : Gomez souligne que la référence à la rupture conceptuelle que portent traditionnellement les discours des disciplines de gestion ou « *savoirs qui disciplinent la gestion* » lorsqu'il s'agit de justifier l'apparition d'une nouvelle logique d'organisation et de la promouvoir fait partie d'une « technologie de la conviction » qui fait « *qu'une conviction se généralise et devient règle de rationalisation* » et qui ferait, de la nouveauté d'une pratique, une qualité en soi (Gomez, P.-Y., 1996).

En somme, les normes de système de management décrivent une situation considérée comme optimale et comme constituant un guide pour l'action : bref, elles proposent un état de référence technico-économique à travers lequel se relient les acteurs dans l'entreprise et hors de ses frontières. Leur mise en oeuvre consisterait à établir la relation entre cet état de référence portant sur des modalités et des techniques de gestion, et l'objet de cette gestion, à savoir les interactions entre les activités de l'entreprise et l'environnement. Ce processus relèverait d'un processus d'apprentissage et de capitalisation à la fois des savoirs et moyens d'action délivrés par la norme (Benezech, D., 1996), et des savoirs et moyens d'action distribués dans l'entreprise (Duymedjan, R., 1996). Cette appropriation s'appuierait sur 2 leviers : les acteurs « supports », autrement dit les consultants dont les entreprises vont chercher les compétences, et le modèle lui-même car celui-ci invite à planifier, mettre en oeuvre, mais aussi vérifier et corriger pour gérer. Il instaurerait une « *boucle d'autocontrôle* » (Power, M., 1997) permettant de « *régler le mécanisme* » de l'entreprise pour le rendre le plus performant possible (Masson, H., 1994). L'amélioration de la performance globale de l'entreprise se ferait de façon incrémentale, en parcourant les étapes de cette « boucle d'auto-contrôle » des pratiques de production, et en exploitant son « *potentiel d'apprentissage* », en tirant les leçons de ses erreurs (Power, M., 1997).

Selon la conception de Deming, cette boucle d'auto-contrôle est supposée permettre la capitalisation de l'expérience (Deming, W. E., 1996), donc de permettre une forme d'apprentissage de l'organisation. Cette boucle d'auto-contrôle est cristallisée dans la norme ISO 14001 dans l'étape de revue de la direction, laquelle constitue l'étape clé du concept

⁷⁷ Et donc existant déjà au moins partiellement dans les entreprises.

d'amélioration continue, c'est-à-dire du « *processus d'enrichissement du système de management environnemental pour obtenir des améliorations de la performance environnementale globale en accord avec la politique environnementale de l'organisme* » (ISO, 1996a). L'engagement de l'entreprise qui met en œuvre un système de management est donc aussi un engagement à l'auto-contrôle dans une perspective de progrès, lui-même fondateur supposé de sa performance. Et c'est bien cet auto-contrôle qui fait l'objet d'une vérification et d'une certification comme cela a été explicité au chapitre 2.

b) Les principes des normes de système de management

Mettre en œuvre des normes de système de management, pour une entreprise, c'est se donner des règles de fonctionnement selon le cadre prescrit par ces normes. Le fonctionnement de l'entreprise, des interactions entre les entités (hommes, ressources, équipements, etc) qui la font exister doit être régie par des règles articulées autour d'un ensemble de principes organisateurs, qui s'avèrent des « classiques » de la gestion professionnelle. C'est pourquoi les normes de système de management, et la norme ISO 14001 en particulier, s'appuient sur différents principes en référence desquels doivent s'établir les systèmes de management de la qualité ou de l'environnement (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Ces principes font à la fois office de systèmes de justifications et de présupposés à l'action pour les managers. C'est pourquoi il me semble intéressant de les expliciter et d'en montrer les limites.

- ***L'orientation client et les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs***

Bien que l'ISO distingue ces deux principes, ils n'en forment à mon avis qu'un seul. Il s'agit de la traduction « pratique » de la « stakeholder theory ». Cette théorie relève de la même « école » que le modèle de planification stratégique et le prolonge en quelque sorte (Callens, I., 2000). Elle postule que la légitimité sociale de l'entreprise reposerait sur sa capacité à « *réaliser le bien-être social* », lequel, selon les économistes, ne peut résulter que « *de la conjonction par l'échange concurrentiel des mobiles intéressés des producteurs et des consommateurs* » (Lambin, J.-J., 1986), et plus généralement, de l'ensemble des acteurs sociaux intéressés directement ou indirectement par cette transaction. Selon cette théorie, une partie intéressée renvoie à tout « *individu ou(...) groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation* » (Freeman, R. E. in Callens, 2000). La firme y est vue comme « *un élément vivant au centre d'un réseau d'acteurs dont les intérêts sont liés à l'entreprise* » (Freeman, R. E. in Callens, 2000). L'enjeu est donc un concept bi-directionnel et va au-delà des interdépendances formelles comme les transactions contractuelles ou le droit de propriété.

La norme ISO 14001, dans la mesure où elle définit une partie intéressée comme tout « *individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise* » (ISO, 1996a), se réfère donc bien à cette théorie. Le management⁷⁸, dit l'ISO, doit viser à la satisfaction des besoins sociaux en répondant aux besoins de leurs clients mais selon « *une approche équilibrée avec ceux des autres parties intéressées* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Qui sont ces parties intéressées ? Callens constate que deux définitions des parties intéressées coexistent : une définition « large » et une définition « restreinte ». L'entreprise doit, pour assurer sa survie, répondre aux intérêts et aux revendications de l'ensemble de ces stakeholders, multiples et interdépendants, elle doit créer le consensus sur sa performance globale dans ce réseau d'acteurs. Puisqu'elle peut être affectée ou affectant

⁷⁸ Et, dans le contexte du discours de l'ISO, ce mot renvoie aussi bien à la philosophie du pragmatisme, la méthode de gouvernement et de pilotage de l'entreprise, qu'aux hommes qui doivent la gouverner et la piloter.

quasi tout le monde, cela reviendrait, selon une définition « large » des parties intéressées, à prendre en compte l'ensemble des besoins sociaux dominants (Callens, I., 2000). Mais, dans la mesure où cet idéal est impossible à réaliser (tous les enjeux et les objectifs n'étant pas mutuellement compatibles et l'entreprise ayant des ressources limitées pour traiter ces besoins), une définition plus restreinte et plus pragmatique des parties intéressées ne considère que ceux qui ont un impact économique sur la firme. C'est à ceux-ci que les managers sont supposés accorder prioritairement leur attention (Callens, I., 2000).

L'ISO en mentionne explicitement plusieurs. Dont les fournisseurs de l'entreprise : l'ISO précise que les normes de système de management sont sensées permettre des relations entre l'entreprise et ses fournisseurs telles qu'elles « *augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Mais les normes de système de management font également référence à d'autres parties intéressées, comme les actionnaires ou les pouvoirs publics (Sussland, W. A., 1996). La norme ISO 14001 se distingue toutefois à cet égard des normes de la série ISO 9000, dont la définition des parties intéressées serait plus restreinte : « *Alors que les systèmes de management de la qualité traitent des besoins des clients, les systèmes de management environnemental répondent aux besoins d'un vaste ensemble de parties intéressées et aux besoins croissants de la société en matière de protection de l'environnement* » (ISO, 1996a). L'ISO invite les entreprises, entre autres, à identifier, cerner et comprendre ces besoins, à les intégrer et à les exposer dans tout l'organisme, à mettre en commun ses acquis et ses ressources avec ses partenaires économiques, à établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme, de façon à pouvoir gérer ses relations avec les parties intéressées de façon systématique (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Mais si les normes de management qualité font essentiellement référence aux relations de l'organisation avec ses clients, ses fournisseurs et ses sous-traitants et se cantonne donc dans la relation marchande, la norme ISO 14001, elle, se base sur une définition large des parties intéressées, comme l'indique les termes de la définition des parties intéressées qu'elle formule, ce qui inclurait par exemple les riverains, qui ne sont pas forcément clients de l'entreprise voisine.

Mais au-delà de la construction de la légitimité de l'entreprise, cette définition de la « raison sociale » des entreprises a aussi une portée pratique : satisfaire un besoin serait la motivation essentielle à acheter (Lambin, J.-J., 1986). Pour gagner ou garder ses clients, une entreprise doit fournir des biens et des services qui répondent à leurs besoins. Dans le cas contraire, ils n'achèteront pas ou ils achèteront à un concurrent. L'enjeu de la satisfaction des besoins des clients est d'importance : il s'agit ni plus ni moins de la performance économique de l'entreprise, de sa capacité à préserver ou mieux, faire fructifier son capital, de maintenir ou développer ses activités. L'orientation client, c'est aussi un outil de pilotage de l'entreprise en ce sens que cette position de principe est supposée permettre de déduire, des demandes explicites ou implicites des agents socio-économiques, une théorie d'action ou stratégie qui sera formalisée dans une politique d'entreprise. Bref, le mot d'ordre est que pour survivre, il faut satisfaire les besoins de ses clients.

Dès lors, « Quels sont et/ou seront les besoins de mes clients »⁷⁹ et « Comment m'organiser pour répondre à ces besoins ? », mais aussi « Que font mes concurrents ? » sont des questions essentielles et complètement imbriquées qui mobilisent toute l'attention des entreprises et de leurs dirigeants (Lorino, P., 2000). L'entreprise, pour y répondre, s'est dotée de systèmes de

⁷⁹ Voir comment influencer le comportement humain ?

collecte et de traitement d'informations externes que sont par exemple les analyses de marché. De ces instruments, les entreprises vont ainsi, par déduction, identifier, les « zones-clés de l'entreprise », c'est-à-dire celles où l'entreprise se doit d'être efficace car un échec dans une zone-clé mettrait en péril sa pérennité, celles où donc doit se construire la performance de l'entreprise (de Woot, P., 1986). Les besoins de la clientèle constituent donc la pierre angulaire de ces stratégies concurrentielles, car ils permettent de structurer la démarche d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. C'est par rapport à eux que les entreprises cherchent à se positionner sur le marché par rapport à ces besoins : ils deviennent pour elles des objectifs autour desquels elles ordonnent et planifient l'action collective, en concevant leurs produits, leurs messages publicitaires, en choisissant le réseau de distribution, en fixant le prix, en organisant le service après-vente.

Enfin, il faut ajouter une dimension rarement évoquée de la « stakeholder theory » : elle suppose que les organisations rendent compte de leurs actions aux parties intéressées (Kingo, L., 2000). La certification et les procédures de communication externe proposées par la norme ISO 14001 seraient des outils de « accountability » vis-à-vis de ces parties intéressées (Kingo, L., 2000; Power, M., 1997). Mais à mon sens, dans la mesure où ils ne rendent compte que de la mise en place de procédures d'identification et de gestion des aspects environnementaux de l'entreprise⁸⁰, et n'offrent aucune prise à ces parties intéressées sur le fonctionnement interne de l'entreprise, ce sont plutôt des outils de renforcement de son image de marque. De plus, si la norme ISO 14001 exige que la politique environnementale soit disponible pour le public, cette exigence est souvent interprétée, selon mes observations, comme l'obligation d'envoyer une copie de la politique environnementale à qui le demanderait. En règle générale, la communication externe reste limitée (Hamschmidt, J., 2000). Toutefois, les questions qui émergent progressivement dans le chef de nombreuses entreprises quant à la pertinence, les finalités, le contenu et les formats des rapports environnementaux et de développement durable (Morroni, F., 2003a), et le renforcement des dispositions légales en matière de responsabilité sociale des entreprises (art. 116 de la Loi 2001-420 sur les Nouvelles Régulations Economiques promulguée en France) montrent que cette dimension de la « stakeholder theory » entre progressivement dans les pratiques des entreprises. Mais tout est-il exprimable, avouable et communicable, surtout en matière d'impacts et de risques environnementaux ? Les parties intéressées sont-elles toutes égales devant cette volonté affichée de communiquer des entreprises ?

- ***Le leadership : « la responsabilité du pilotage de l'entreprise revient à la direction »***

Le leadership, dans le champ des disciplines de gestion, c'est un mode de direction d'entreprise « *qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision dans la réalité* » (Bennis, W., in Aubert et al., 1991), et qui repose sur les qualités personnelles de leader des top-managers. Pour être de bons leaders, ils doivent idéalement avoir du charisme et être capables d'avoir une vision, un projet pour le groupe ; de communiquer leur confiance au groupe ; de susciter l'adhésion « *active, intelligente et ardente* » du groupe). Diriger l'entreprise, ce n'est plus commander des hommes (comme le préconisait Fayol) mais c'est les rassembler autour d'un projet (Aubert, N. *et al.*, 1996; de Woot, P., 1986).

La norme ISO 14001, selon les principes préconisés par Deming (Deming, W. E., 1996), accorde une importance primordiale à l'engagement de la direction. La responsabilité du SME

⁸⁰ En ce qui concerne les limites des procédures de certification, se rapporter au chapitre 2.

est pour l'ISO du ressort de la direction « *à son plus haut niveau* » (ISO, 1996a). C'est la direction en effet qui doit formuler, énoncer et signer la politique environnementale qui « *va donner un sens général à la direction de l'action* » et un « *ensemble de principes d'actions* » à l'ensemble de l'entreprise (ISO, 1996a; ISO, 1996b), et par là même, communiquer une vision de l'organisation destinée à faire sens et consensus pour l'ensemble de ses membres (Aubert, N. *et al.*, 1996; Gioia, D. A. et Chittipeddi, K., 1991). C'est la direction qui est responsable de « *fournir les ressources indispensables à la mise en oeuvre et à la maîtrise du système de management environnemental* » et qui doit « *s'assurer que les exigences relatives au système de management environnemental sont établies, mises en oeuvre et maintenues* » conformément à la norme. C'est encore la direction qui est sensée « *passer en revue le système de management environnemental afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace ... aborder les éventuels besoins de changement au niveau de la politique, des objectifs et d'autres éléments du système de management environnemental* » sur base d'informations et de données, notamment de l'audit, pour obtenir « *une amélioration de la performance globale* » (et donc aussi économique) du SME de l'organisation (ISO, 1996a; ISO, 1996b).

Les normes de système de management ne remettent pas fondamentalement en cause la place des managers : les discours de l'ISO ne s'adresse-t-elle pas avant tout « *aux responsables affairés* », aux « *chefs d'entreprise efficaces (...) qui savent se rendre au bon sens quand il le rencontrent* » et qui savent « *quels atouts fondamentaux une initiative peut (...leur) apporter* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002) ?

Mais en même temps, le « *succès de la mise en oeuvre d'un système de management environnemental suppose l'engagement de l'ensemble du personnel de l'organisation* » (ISO, 1996b). Le rôle des dirigeants est alors de créer et maintenir un environnement interne favorisant l'implication du personnel (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Le management, dans ses énoncés théoriques et programmatiques sinon dans les faits, s'est progressivement éloigné d'un modèle directif (Aubert, N. *et al.*, 1996) : les dirigeants ne sont plus sensés commander, ils sont des professionnels de la gestion, leur fonction est d'assumer le leadership de l'organisation. Ils doivent, et la nuance est de taille, « *donner l'impulsion* » en posant les orientations fondamentales de l'action (stratégie, politique), en planifiant (objectifs, plans, communication de ces éléments, réajustement), en organisant (découpage du travail, standardisation, planification temporelle, sélection du personnel, coordination), en motivant et intégrant (faire comprendre, écouter, animer, obtenir l'adhésion, créer un climat de travail) et en mesurant (contrôler, faire rapport, réajuster) (de Woot, P., 1986; Nizet, J. et Huybrechts, C., 1999; Nizet, J. et Pichault, F., 2000).

Le leadership, cela implique également que leur comportement a valeur d'exemple (Aubert, N. *et al.*, 1996). Or, les managers n'appliquent pas forcément les règles générales qu'ils édictent. Leurs manquements ne passent pas inaperçus de leurs subordonnés et sapent la motivation de ces derniers : « *pourquoi est-ce qu'on trierait quand on voit que les chefs ne se gênent pas ?* », faisaient-ils remarquer. Le lien entre leadership et implication des managers n'est donc pas immédiat.

• ***L'implication du personnel***

L'implication a pour l'ISO un sens précis : il s'agit de « *s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme* » d'une manière qui « *mette leurs aptitudes au profit de l'organisme* », ce qui implique que le personnel ;

- « *comprende l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme* ;

- *identifie ce qui freine ses performances ;*
- *accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes ;*
- *évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels ;*
- *recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience ;*
- *partage librement le savoir-faire et l'expérience ;*
- *débatte ouvertement des problèmes et des questions » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).*

La nécessité d'impliquer le personnel s'impose pour les opérateurs et les employés comme pour les managers. Or, cela ne va pas de soi. Ni pour les opérateurs, qui à l'occasion m'ont affirmé leur intention de continuer à travailler comme ils l'ont toujours fait, ni pour les managers : « *Tout argent qui va à la gestion de l'environnement, c'est de l'argent qui ne sera pas investi dans la sécurité de mes travailleurs* », proclamait un cadre responsable de la sécurité et de l'hygiène d'une entreprise agro-alimentaire lors d'une réunion de sensibilisation au SME des cadres, pour justifier sa désapprobation et, par conséquence, son refus d'aider le responsable environnemental dans l'intégration des systèmes « environnement » et « sécurité ». L'une des faiblesses et l'une des forces du SME, c'est que la prévention et de réduction des pollutions et des nuisances sont le résultat global d'une action distribuée entre tous les membres de l'organisation. Faiblesse dans la mesure où la non-implication d'une minorité peut mettre en péril le résultat du travail collectif (le tri des déchets est un bon exemple) ; force parce que la mise en œuvre de la norme ISO 14001 peut devenir un projet collectif qui rassemble et fédère les acteurs dans l'entreprise.

Impliquer le personnel, c'est avant tout obtenir sa coopération (Aubert, N. *et al.*, 1996). Parler de coopération implique une certaine autonomie de la part des acteurs, la possibilité pour eux d'être auteurs d'une action (de Terssac, G. et Maggi, B., 1996) au sein d'un dispositif qui à la fois leur ouvre des opportunités et pose des contraintes nécessaires à la coordination de l'action. On peut dès lors se demander en quoi SME, tel que la norme le décrit ou tel qu'il prend forme dans les entreprises (ce qui n'est pas forcément la même chose), permettrait à tous les membres du personnel d'être sujet de l'action ?

Conformément aux théories de gestion du personnel (Aubert, N. *et al.*, 1996), on pourrait obtenir cette coopération en associant socialisation et contrôle des individus (Séguin, F., 1991). Comme le montrent les extraits ci-dessus et d'autres qui seront présentés plus loin, c'est bien ce que l'ISO propose. D'une part, elle invite explicitement à socialiser les individus par la sensibilisation, la communication et la formation, de manière à ce qu'ils intègrent les buts, les valeurs et les normes sociales de l'entreprise ; d'autre part, elle accroît les contraintes qui pèsent sur les choix individuels, en imposant l'obtention de résultats, en formalisant les activités et en multipliant les dispositifs de contrôle.

Les normes de système de management s'inscrivent dans un double mouvement, socialisation et contrainte, visant l'alignement des comportements du personnel. Tout d'abord, la coopération du personnel pourrait être d'autant plus facilement obtenue que les buts et objectifs de l'organisation soient « *compris par le personnel et le motivent* » - et donc qu'ils soient clairement définis et réalisables- mais mieux encore que le personnel s'approprie les buts et objectifs de l'entreprise. En somme, la norme suppose et cherche à créer une intégration maximum du personnel. Dès lors, il conviendrait que « *les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme soient réduits au minimum... (et que l'on veille à) fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires* » (ISO, en

ligne, le 20 novembre 2002). Dans cette perspective, la norme ISO 14001 invite à communiquer la politique environnementale et rendre la documentation accessible à tous, à nommer des personnes relais et à identifier les besoins en formation et à mettre en œuvre les formations appropriées. Elle précise d'ailleurs que « *le personnel exécutant des tâches qui peuvent avoir des impacts significatifs sur l'environnement doit avoir acquis la compétence nécessaire par une éducation appropriée, une formation appropriée et/ou par l'expérience* » (ISO, 1996a).

A travers ces actions de socialisation, c'est la « *normalisation subjective implicite* » dans l'entreprise qu'instrumentalise la norme ISO 14001 : la mise en visibilité des pratiques et des compétences des acteurs en même temps que d'une vision conventionnelle idéalisée de ces pratiques et de ces compétences opère « *un enrôlement cognitif des salariés, associé à un déplacement des formes du contrôle organisationnel, appliqué non plus à l'activité de l'individu, mais à leur subjectivité* », nous dit Ségrestin (1997), c'est-à-dire à leurs représentations de leur rôle dans le système de management décrit par la norme (Courpasson, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996). Parallèlement à la standardisation des procédés, c'est aussi une standardisation des qualifications des acteurs (qui s'approprient peu à peu les concepts, les outils, le jargon des normes de système de management) et une standardisation des normes (car ils s'approprient également, peu ou prou, ses postulats, ses mythes, ses valeurs et ses rites) qui s'instaure dans l'entreprise.

Par ailleurs, les normes de système de management renforcent les liens entre formalisation et contrôle. Ainsi, « *dès lors que le quadrillage est établi, la description des postes affinée, et le rôle à tenir explicité* », un système de management formalisé contribue à la surveillance des pratiques de l'organisation (Gomez, P.-Y., 1996). Il s'agit de s'assurer que les opérations et activités sont réalisées « dans les conditions requises » (Mintzberg, H., 1994) en instituant des formes de contrôle a priori et a posteriori, et verticales et transversales. La norme ISO 14001 fait ainsi appel à :

- La supervision, ou contrôle vertical, est redéfinie comme une fonction de leadership, mais il n'empêche que la responsabilité de la direction est de s'assurer « *que les exigences relatives au SME sont établies, mises en œuvre et maintenues* » conformément aux dispositions de la norme (ISO, 1996a). La norme permet clairement une évaluation des comportements qui peut avoir des conséquences sur les relations hiérarchiques. Toutefois, le rôle d'arbitrage des managers est largement délégué au système de management.
- Au contrôle par rapport à un standard défini en terme technique ou de résultat à atteindre, qui a deux facettes : il nécessite d'une part la définition formelle *ex ante* des comportements ou des objectifs performatifs, légitimes, et d'autre part, l'évaluation *ex post* de leur conformité ; cette forme de contrôle se veut dépersonnalisée, puisque menée en vertu de règles impersonnelles. Du point de vue du contrôle *ex ante*, « *les rôles, les responsabilités et les autorités doivent être définis, documentés et communiqués* ». Le personnel doit être sensibilisé « *à l'importance de la conformité [de leur comportement] à la politique environnementale, aux procédures et aux exigences du système de management environnemental* » ainsi qu'aux « *conséquences potentielles des écarts par rapport aux procédures de fonctionnement spécifiées* ». Du point de vue du contrôle *ex post*, l'organisation doit systématiquement chercher à identifier les comportements ou actions non-conformes, en systématisant : « *l'identification de la cause de la non-conformité, l'identification et mise en œuvre de l'action corrective nécessaire, la mise en œuvre ou modification des contrôles nécessaires pour éviter une*

répétition de la non-conformité, l'enregistrement des changements éventuels dans les procédures écrites suite à l'action corrective » (ISO, 1996a).

- Aux pressions informelles exercées par un groupe sur un ou plusieurs individus, pour qu'il régularise sa conduite. La norme ISO 14004, guide-lines à la mise en œuvre de la norme ISO 14001, précise que *« tous les membres de l'organisation devraient comprendre et être encouragés à accepter l'importance d'atteindre les cibles et les objectifs environnementaux dont ils sont responsables ou dont ils ont à rendre compte. A leur tour, ils pourraient encourager, quand c'est nécessaire, les autres membres de leur organisation à réagir d'une manière similaire » (ISO, 1996b).*

Le contrôle, quelles qu'en soient les modalités privilégiées, contribue à cadrer l'action, à normaliser les comportements, bref à peser sur les zones de liberté et d'autonomie des individus au sein de l'organisation (Reynaud, J.-D., 1988), afin de réduire les incertitudes liées au déroulement de l'action et d'assurer une maîtrise sur ce déroulement (Villette, M., 1996). Il est donc clair que le contrôle d'un individu ou d'un groupe par un autre, quelles que soient les mesures prises pour en restreindre l'arbitraire, s'inscrit toujours dans une relation de pouvoir (Nizet, J. et Pichault, F., 2000). La problématique du contrôle ex ante comme ex post ne peut être dissociée du gouvernement des hommes au sein de l'organisation. Le contrôle des pratiques ne s'exerce pas seulement à des fins de maîtrise des processus, mais également à des fins d'évaluation des individus. Les normes de système de management constituent aussi un référentiel qui infiltre tous les systèmes de surveillance existant dans l'organisation, y compris les relations entre supérieur et subordonné, l'évaluation formelle du personnel, les interactions entre pairs (Gomez, P.-Y., 1996).

Le renforcement du contrôle est particulièrement bien équipé par la norme ISO 14001, il n'est donc pas étonnant que cette trajectoire-là soit si souvent empruntée par les entreprises. Pour les syndicats (Margraff, C., 1998), et pour Gomez (1996), les SME auraient en pratique plutôt tendance à réduire l'autonomie de certaines catégories du personnel.

Mais les normes de système de management opèrent un subtil glissement de ce contrôle. Si dans une entreprise qui met en œuvre un système de management, certaines activités doivent être menées d'une façon prédéterminée, ce n'est plus la hiérarchie qui en impose les contraintes et les finalités, c'est le système. *« Quand je dois faire une remarque à un subalterne, c'est plus facile qu'avant. Avant, c'était plus personnel. Maintenant, je peux lui dire : « Ecoute, ça ne va pas ce que tu fais, c'est contraire au système qualité. » Ce n'est plus moi qui le dis, c'est le système ! Alors, ça passe mieux »* nous explique un contremaître. Le système de gestion est appelé à la rescousse du contrôle des comportements des individus, dans un climat général où la confiance en la coopération et les compétences des membres de l'organisation semble avoir disparu (Boiral, O., 1998a). C'est le système de management qui devient la référence au regard de laquelle tous les comportements, toutes les actions, tous les résultats seront évalués (Gomez, P.-Y., 1996). Le contrôle est donc à la fois dépersonnalisé et multi-centré. Il n'en est que plus redoutablement efficace à tel point que l'on en vient à comparer ses effets à ceux du taylorisme (Gomez, P.-Y., 1996).

Mais par ailleurs, et ce n'est pas la moindre des contradictions, la surveillance et l'évaluation ne viseraient pas uniquement la conformité des actions, l'élimination ou la prévention des déviances, bref la régulation et la maîtrise des processus en référence à des définitions de la performance. Dans la version la plus récente du modèle de Deming, l'étape dénommée « check » est dénommée « study », l'auteur souhaitant accentuer l'idée d'un apprentissage de l'organisation sur bases des leçons de l'expérience (Deming, W. E., 1996). Cette capacité

d'apprentissage de l'entreprise fonderait la capacité d'amélioration continue de l'entreprise, et son ressort, ce sont les capacités réflexives des membres du personnel.

Enfin, on notera que dans la mesure où l'ISO propose de prendre en compte les besoins du personnel, elle lui donne un statut de partie intéressée. Les dirigeants doivent « *établir la confiance et éliminer les craintes, (...donner au personnel) la liberté d'agir de manière responsable, et susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). L'ISO reconnaît donc, même de façon limitée, l'autonomie de l'acteur et la nécessité de l'intéresser au sens de prendre en compte ses intérêts dans la conception même du projet : l'ISO se réfère donc aussi au courant du management participatif qui est actuellement préconisé comme l'état de l'art de la gestion des ressources humaines (Aubert, N. *et al.*, 1996). Or, si les conseils de certains consultants semblent aller dans ce sens puisqu'ils préconisent la participation des travailleurs à la rédaction des procédures (Reverdy, T., 2000), la réalité « sur le terrain » est toute autre. La participation des travailleurs se borne la plupart du temps à fournir des informations nécessaires à la rédaction des procédures et à leur application (Engel, H. W., 2002), donc à la révélation de l'information. Mon expérience personnelle confirme sa position : les savoirs des membres du personnel sont mobilisés au cours de l'étape d'identification des aspects environnementaux et leur participation à la remontée des informations (par des systèmes de communication formels comme la signalisation de situations non-conformes ou par voie informelle) est vivement souhaitée. Mais les opérateurs n'ont généralement pas l'occasion ni de participer à la rédaction des procédures (elles sont parfois rédigées avant toute identification des aspects environnementaux, par simple « adaptation » des procédures qualité), ni même de les valider. Tout est dit dans cette formule qui revient, sous différentes formes, dans la bouche de plusieurs responsables environnementaux avec lesquels j'ai eu l'occasion de travailler : « *la paperasse, c'est nous qui nous en chargeons !* ». La capacité des opérateurs, détenteurs de formes de savoirs indispensables à la traduction « locale » des termes généraux de la norme, à être acteurs de la construction du SME et à négocier le contenu formel des normes internes à l'organisation (dont les règles de comportement qu'ils sont supposés respecter) est très limitée (Margraff, C., 1998).

En somme, la demande au personnel faite au personnel dans le cadre de la mise en oeuvre d'une norme de système de management est de montrer dans ses comportements un étrange mélange de conformité et de réflexivité, de soumission à des règles et d'autonomie.

- ***L'approche factuelle pour la prise de décision***

Les normes de systèmes de management reposent sur une approche pragmatique : pour l'ISO, le processus de prise de décision doit se fonder sur « *l'analyse de données et d'informations* » pour être efficace (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). L'efficacité de cette approche tiendrait dans la possibilité d'effectuer des « *choix raisonnés* », de dépersonnaliser et dépassionaliser les décisions, et de les rendre plus objectives et rationnelles, et moins sujettes aux erreurs (de Woot, P., 1986). Elle répond donc à un idéal rationaliste. L'approche factuelle permettrait dès lors une « bon » ajustement des moyens (les ressources, les techniques et les pratiques) aux fins (les objectifs économiques et écologiques), et devient un modèle à suivre pour tout manager compétent (de Woot, P., 1986 ; (Reverdy, T., 1998). C'est tout cela que suppose implicitement l'hypothèse – ou la croyance ? – en une « rationalité managériale ».

En effet, les normes de système de management proposent « *d'établir avant d'agir les contraintes* » constituant le cadre de l'action sur base d' « *une approche factuelle* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Elles contribuent à rationaliser la production en organisant un

« *quadrillage* » de l'entreprise très similaire qu'il s'agisse de la gestion de la qualité ou de la gestion de l'environnement (Benezech, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996). Ce quadrillage serait nécessaire parce que « *on ne peut gérer que ce que l'on connaît* » : il faut donc réduire les incertitudes (Deming, W. E., 1996). Or, les savoirs et les compétences sont distribuées dans l'organisation. Chaque membre d'une organisation en a une connaissance holistique et générale, mais peu précise, et chacun a une connaissance théorique et/ou pratique spécifique, approfondie, familière des activités particulières qu'il accomplit chaque jour (Salomon, G. et Perkins, D., 1998). Pour connaître ses propres pratiques productives, ses modes de communication, ses habitudes, les problèmes qu'elle a déjà rencontré, quelles solutions ont été envisagées, expérimentées et avec quel succès, et pour en tirer des leçons (Deming, W. E., 1996), elles organisent et systématisent la révélation et le contrôle d'informations relatives aux pratiques, aux techniques, aux compétences du personnel (Gomez, P.-Y., 1996).

L'ISO précise l'intérêt de l'approche factuelle : pour être efficace, il faut prendre des décisions bien informées, donc acquérir des données exactes et fiables, les rendre accessibles à ceux qui en ont besoin, les analyser à l'aide de méthodes valides et pouvoir justifier de l'efficacité de ces décisions sur base de ces données acquises (ISO, en ligne, le 6 mars 2003). La révélation de l'information vise à assurer les bases factuelles (puisque mesurées et authentifiées) de l'évaluation de l'efficacité des actions et des décisions des acteurs dans l'entreprise (Benezech, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996; Grosjean, M. et Lacoste, M., 1998). En d'autres mots, il faut identifier et réunir des éléments constitutifs des processus de production, les mettre en ordre, les mettre en cohérence avec les connaissances théoriques des managers, en faire la synthèse, et en tirer des « *règles, des lois et des formules* » générales et universelles sur le savoir-faire à mettre en œuvre pour la production. Ce mode de raisonnement se rapproche donc de celui du travail d'expérimentation (Bernoux, P., 1985). Les sciences de gestion postulent donc que ce mode de raisonnement, qui est celui que Taylor prônait dans ses travaux sur l'organisation scientifique du travail (Bernoux, P., 1985), est lui-même un facteur de performance de l'entreprise. C'est finalement une vision très positiviste du métier de gestionnaire.

L'approche factuelle permet une « *justification par augmentation de l'efficacité* » à l'égard des parties intéressées (Gomez, P.-Y., 1996). L'efficacité tiendrait dans la conformité des acteurs à des règles de procédures assurant des choix raisonnés, sur base d'informations mesurées et authentifiées : « *le management, c'est une méthode avant d'être un concept* », résumé de Woot (1986). Mais l'explication de l'efficacité ou de la performance de la gestion est un construit permanent, avons-nous dit, et cette construction se réalise en référence avec un modèle cognitif visant à inférer des liens de cause à effet entre des données. Si ce modèle explicatif de la performance est actuellement dominant chez les professionnels du management, cela signifie-t-il pour autant qu'il est le plus pertinent ? Ou le plus opérationnel ? Des modèles alternatifs seraient-ils envisageables ? On peut s'étonner de la persistance de ce modèle alors que de nombreux travaux ont montré que la volonté de s'en tenir aux faits et la collecte et le traitement de l'information pertinente ne garantit en rien l'objectivité des managers, ni l'efficacité de leurs décisions (Aubert, N. *et al.*, 1996; Barr, P. S. *et al.*, 1992), ni la justesse du pilotage de l'entreprise⁸¹.

• ***L'approche processus***

Les normes de système de management organisent la révélation de l'information et la formalisation de ses activités. Ces deux processus conduisent à opérer un travail découpage des activités des entreprises en leurs éléments constitutifs, et de recombinaison de ces

⁸¹ C'est-à-dire de la construction d'un modèle explicatif de la performance et d'une théorie d'action.

activités⁸² (Mintzberg, H., 1994). La recomposition des activités a été traditionnellement opérée autour des fonctions de l'entreprise, du moins à partir du moment où l'organisation atteint une « certaine taille » (Aubert, N. *et al.*, 1996) - la plupart des entreprises actuelles sont en effet organisées en départements hiérarchiquement organisés (Modiano, L., 2001)-, les normes de systèmes de management proposent une recomposition différente : une recomposition autour des processus de l'entreprise (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Le processus est « *un ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants (input) et éléments sortants (output). Les moyens peuvent inclure personnel, finances, installations et équipements, matériaux, techniques et méthodes, savoir-faire* » (Sussland, W. A., 1996). L'objectif de tout processus est déterminé en fonction de la valeur créée et apportée à celui qui reçoit le produit du processus. L'entreprise en elle-même peut donc être conceptualisée comme un macro-processus.

L'approche processus trouve son application aux systèmes de management dans les travaux d'A. D. Little dans les années 80 (Reverdy, T., 1998). Elle consiste à regrouper les tâches effectuées dans l'entreprise en différentes unités logiques correspondant à une activité, c'est-à-dire à la séquence de tâches nécessaire à l'obtention d'un résultat particulier. Les processus sont donc transversaux aux départements. On distingue typiquement :

- Les processus maîtres : ceux qui font partie de la chaîne de production
- Les processus stratégiques : un enchaînement de processus critiques pour le succès ou la survie de l'entreprise
- Les processus "supports" : achats, logistique...
- Les processus de gestion générale : gestion du personnel, des documents, des incidents, management global de l'organisme...

La gestion des processus comprend la planification du travail (ou conception et coordination), l'exécution des tâches, la vérification des résultats (ou contrôle) et le cas échéant, les corrections qui s'imposent. Les processus peuvent être cartographiés de façon à préciser la structure générale du système de management et à en montrer les principales interactions. Pour chacun, les mesures nécessaires à leur bon déroulement sont précisés : chaque processus est donc décrit par un ensemble de modes opératoires et ses modalités de pilotage, avec des objectifs précis (quantitatifs et qualitatifs), un mode de suivi et de contrôle et une structure des responsabilités (Sussland, W. A., 1996).

L'intérêt de l'approche processus, sa « source d'efficacité », viendrait de la transversalité de ce concept : dans la mesure où elle met en évidence les interrelations fonctionnelles entre les activités de membres du personnel issus de départements différents, l'approche processus permettrait une meilleure collaboration et une meilleure communication entre ces personnes (Sussland, W. A., 1996). C'est donc une nouvelle structure formelle, qui vient se superposer et se greffer à celle des départements hiérarchisés. La greffe peut être difficile dans la mesure où elle instaure d'autres sources de pouvoir, et d'autres zones d'incertitudes dans l'entreprise. De plus, c'est une structure qui reste souvent plus conceptuelle qu'opérationnelle, le personnel manquant de « prises » pour se l'approprier : « *Le processus, tout le monde en parle, mais personne ne sait ce que c'est* » se plaint un membre du comité de pilotage chargé de mettre en œuvre la norme ISO 14001 dans une des entreprises avec lesquelles j'ai travaillé, à qui l'on demande de choisir les membres d'un groupe de travail sur un processus particulier.

⁸² Cfr supra, chapitre 2.

- ***Le management par approche système***

Le management selon une approche système est l'un des principes fondamentaux de l'approche de Deming. Cela consiste à « *identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

Un système, c'est tout d'abord une façon de conceptualiser l'entreprise, par analogie avec un organisme vivant, comme une entité complexe formée d'éléments interdépendants et interagissant, séparée par une frontière mais dépendante du reste de l'univers (son environnement). Un système peut être décrit soit par ses structures ou fonctions (management classique), soit par ses processus (approche processus), et son état ainsi que ses échanges avec son environnement peuvent être mesurés. Un système représente plus que la somme de ses constituants et a des « caractéristiques systémiques », c'est-à-dire que les résultats globaux dépendent non seulement des résultats des différents constituants (fonctions, processus) mais aussi des résultats de leurs interactions (Liu, M., 1983; Nizet, J. et Huybrechts, C., 1999).

Les normes de système de management de repenser l'organisation comme un système, et de structurer ses activités en tenant compte de ses caractéristiques systémiques. D'un point de vue concret, l'approche par système, signifient pour elles (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002) :

- « *Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme la plus efficace et la plus efficiente*
- *Compréhension des interdépendances entre les processus du système.*
- *Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.*
- *Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les buts communs et réduire ainsi les blocages interfonctionnels.*
- *Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir les contraintes liées aux ressources.*
- *Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.*
- *Amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluation. »*

Mais pour opérationnaliser ce concept, les normes de système de management font largement appel, tout en les reformulant, aux méthodes de gestion précédemment formalisées et constituant le fondement des pratiques en place dans les entreprises. Il s'agit d'accorder plus d'importance aux flux (matières, énergie, flux financiers) et de leur évolution, de standardiser les procédés et/ou les compétences pour d'assurer une certaine reproductibilité des comportements, de répartir les tâches et les responsabilités entre les membres du personnel, mais en même temps, de rechercher leur intégration par toutes les voies possibles, de connaître et évaluer les ressources et contraintes de la situation économique, technique, humaine, sociale, de rechercher des solutions satisfaisantes aux problèmes posés, de sélectionner les entrées, mesurer les opérations et contrôler les sorties, et s'adapter continuellement aux nécessités des interactions avec l'environnement. Ceci nécessite que chacun ait une bonne connaissance des processus, reçoive un feed-back des résultats de leur travail pour pouvoir se corriger, ait droit à l'erreur, bénéficie du temps nécessaire à l'évaluation du travail et à l'apprentissage, et mémorise et transmette son savoir.

L'idée de l'approche système, c'est donc de chercher à traiter la diversité des « entités » et des interdépendances dans l'entreprise, de les faire interagir comme une globalité « intégrée », c'est-à-dire coordonnée, harmonieuse, et homogène dans ses buts et ses objectifs, malgré de possibles remises en questions « locales » et « ponctuelles » de cette mise en ordre (Deming,

W. E., 1996; Séguin, F., 1991). Si les disciplines de gestion « modernes » prennent acte de l'existence de rationalités multiples dans l'entreprise, se référant aux travaux de H. Simon et de Crozier et Friedberg, elles invitent les managers à faire en sorte de dépasser ces limites de l'action collective en renforçant les moyens de coordination, de socialisation et de contrôle de l'entreprise dans un dispositif appelé système de management. C'est en ce sens qu'un système de management constitue une véritable « *technologie du gouvernement d'entreprise* », selon les termes de Gomez, c'est-à-dire « *l'ensemble des pratiques et des techniques qui assurent la production et la reproduction de la cohésion de l'organisation (...) du système de relations qui s'entrelacent dans le fonctionnement des institutions et établit le rôle des acteurs* » (Gomez, P.-Y., 1996).

- **L'amélioration continue**

Le principe d'amélioration continue est fondamental dans le cas de la norme ISO 14001, car c'est le levier par lequel on espère que, malgré le large degré de liberté accordé aux entreprises par cette norme, malgré l'absence d'obligation de résultats en termes de prévention et réduction des pollutions, et de respect des législations, malgré les limites des procédures de certification, l'on obtiendra une modification du comportement des entreprises certifiées. En effet, si une « préoccupation (environnementale) n'est pas nécessairement de mise lors de la première boucle du management environnemental, elle devrait apparaître assez naturellement dans les boucles ultérieures dans l'optique de l'amélioration constante » (Haumont, F., 1999). C'est notamment ce qui est attendu par les acteurs publics en matière de conformité réglementaire (Cascio, J., 1996; Munn, K.) Pour l'ISO, il « *convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), car dans la mesure où les bénéfices environnementaux sont supposés constituer des « *outcomes* » du SME, l'amélioration du SME lui-même est supposée conduire indirectement à l'amélioration des résultats environnementaux (Bellen, G., 1997).

Ainsi, le caractère cyclique, la boucle d'auto-contrôle serait le pilier d'un processus d'apprentissage. Le déploiement des dispositifs de contrôle ex ante et ex post viserait donc aussi dans l'optique du SME à favoriser un travail réflexif des acteurs de façon à améliorer cette performance, qu'ils réalisent en identifiant ou en redéfinissant les problèmes, suggérant une « *ligne* » de solutions, expérimentant les conséquences de cette définition particulière du problème (et donc de sa solution implicite), en émettant un jugement de cette ligne de solutions par rapport à un ou plusieurs ordres de grandeur, en révisant éventuellement sa définition initiale du problème, voire des théories sous-jacentes à cette définition initiale et ses critères de jugement (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999). La « *réflexion dans l'acte* » est une compétence fondamentale de l'acteur, par laquelle il contribue à la régulation « *réelle* » de l'organisation, qui croise et articule le formel et l'informel (Charreire, S., 1995; Reynaud, J.-D., 1988). Mais quelle est la place de cette conception du contrôle dans les pratiques des entreprises ? Les procédures d'audit et de revue de direction suffisent-elles à l'équiper ?

Plusieurs auteurs soulignent que la capacité d'une entreprise à améliorer ses performances environnementales comme sa capacité à changer dépend moins d'une procédure - qu'il est possible de ritualiser, de transformer en un comportement codifié et répétitif dont les enjeux sont symboliques et non pratiques, comme le montre Lozeau pour les systèmes de gestion de la qualité.(Lozeau, D., 1999) – que de l'accroissement des exigences des parties intéressées à l'égard du SME et de leur capacité à amener les entreprises à les internaliser (George, S., 2000; Haumont, F., 1999; Munn, K., ; Van Ermen, R., 2000). Mais les parties intéressées détiennent-elles les moyens d'action nécessaires pour jouer ce rôle ? Elles ne peuvent en tout

cas compter sur le certificateur, sensé porter pour un temps leurs intérêts (Power, M., 1997) dans ce dispositif de délégation du contrôle⁸³, mais dont les bonnes pratiques d'audit exigent qu'il se garde bien d'évaluer la performance environnementale, même au cours des audits de suivi (Bellen, G., 1997).

c) La mise en œuvre opérationnelle de ces principes : le modèle PDCA

Les principes explicités ci-dessus sont très proches de ceux préconisés par Deming, principes qu'il s'est forgés au cours de son expérience professionnelle de consultant qu'il a formalisés notamment dans un ouvrage récent « *Du nouveau en économie* » (Deming, W. E., 1996). C'est en référence à eux que s'établit la rationalisation, le corpus intégré de règles formelles de management que tout cadre compétent est supposé maîtriser, auxquels tout système de management performant est supposé être conforme.

Mettre ces principes en actes ne serait pas insurmontable, malgré leur caractère multi-référencé, la diversité des interprétations possibles, et l'intangibilité de certaines « variables » à maîtriser, que la description ci-dessus met en lumière. Les normes de systèmes de management décrivent les différentes étapes à parcourir pour réaliser cette mise en acte, structurées autour du modèle PCDA, pour bien gérer l'entreprise. La gestion professionnelle repose sur un processus en cascade, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, il convient de définir une politique, la mettre en œuvre, en évaluer la performance, et l'ajuster (de Woot, P., 1986; Moroncini, A., 1998; Sussland, W. A., 1996). Il s'agit là de techniques déjà formalisées, validées et mises en pratiques par les disciplines de gestion, et qui forment le socle de compétences du manager. Elles feraient partie intégrantes du système de management global de l'entreprise avec lequel le SME est sensé venir s'hybrider, et qui fait largement référence à ces principes.

• Définir une politique d'entreprise

Une politique d'entreprise, c'est la formalisation d'une stratégie, du projet global de l'entreprise, sur bases d'informations dont les principales se réfèrent aux besoins des clients et aux attentes des marchés en général. La politique énonce, par écrit, un ensemble de choix, de priorités, d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs, et qui constituent donc les règles d'action générales de l'entreprise. C'est sur base de ces règles générales que seront planifiées et évaluées les activités de l'entreprise. Elles orienteraient les programmes d'actions, les décisions d'allocation des ressources, la définition d'objectifs et de cibles quantifiés, les projets de recherche et développement, la récolte d'informations et de données. En vertu du postulat de leur rôle de leadership, la responsabilité de son élaboration est de la responsabilité des dirigeants, et elle constituerait le signe de leur engagement. (Aubert, N. *et al.*, 1996; de Woot, P., 1986). C'est sur base de ce postulat que la politique environnementale est souvent assimilée à « *l'engagement de la direction* » dans le petit monde des professionnels de la gestion de l'environnement (Moroncini, A., 1998).

L'expérience, toutefois, montre que la direction ne se sent pas toujours engagée par l'énonciation d'une politique environnementale (Reverdy, T., 1999). Selon mes observations, la politique environnementale peut être imposée par le groupe, le travail des sites consistant à traduire cette politique environnementale en fonction de ses spécificités, d'en d'autres cas, l'initiative de la formuler est laissée au responsable environnemental, « *pour autant que cela ne coûte pas trop cher* » et la direction se contente d'apposer sa signature au bas du document.

⁸³ Cfr supra, chapitre 2, section III.

La politique est sensée être évolutive : sa définition et/ou sa révision est un processus systématique et régulier. C'est le rôle de la revue de direction mentionnée dans la norme ISO 14001. La politique doit être continuellement adaptée en fonction des résultats de l'entreprise et des nouvelles opportunités ou contraintes externes (de Woot, P., 1986)s. La politique est un instrument de changement autant que d'organisation. C'est pourquoi le principe d'amélioration continue est un principe moteur du changement organisationnel.

Par ailleurs, la politique d'entreprise doit être rationnelle, de sorte que les buts que l'entreprise se définit ne soient pas hors d'atteinte. Elle doit être établie selon une approche factuelle, et donc sur base de l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise, et des opportunités et des menaces du contexte socio-économique (de Woot, P., 1986). Elle doit aussi être claire, précise, connue de tous et acceptée, de façon à permettre à la fois l'adhésion du personnel et le contrôle de la performance individuelle et globale (de Woot, P., 1986) – on retrouve les idées de contrôle et de socialisation comme base de l'implication..

La mise en acte des principes d'approche factuelle et approche système, d'implication du personnel, de leadership, de l'orientation client et de l'amélioration continue trouve donc sa source dans la définition d'une politique d'entreprise ou d'une politique environnementale.

- ***La mettre en œuvre***

La politique d'entreprise offre en effet un cadre pour la planification des actions, elle est le point de départ d'une démarche « *de mise en ordre et en cohérence* » de l'organisation (de Woot, P., 1986). La planification opère la mise en relation des buts avec les activités et les pratiques concrètes de l'entreprise. Elle implique l'identification, la description écrite, la répartition et la coordination des tâches à effectuer, la désignation des cibles de l'action et la quantification des objectifs, l'allocation des ressources nécessaires à leur réalisation, et donc les coûts et les gains économiques attendus (Aubert, N. *et al.*, 1996; de Woot, P., 1986; Mintzberg, H., 1994). La planification stratégique vise à articuler les objectifs et les logiques d'action techniques aux objectifs et logiques d'action financiers (Mintzberg, H., 1994).

Elle implique aussi l'inscription des tâches et de l'obtention des résultats dans une échelle de temps. Planifier nécessite de faire des choix et d'en évaluer les conséquences, ce qui suppose un certain degré de prédictibilité de l'action. Dès lors, le management cherche à opérer une réduction des incertitudes, en amont, au stade de la prise de décision en la basant sur des procédures rationnelles, et en aval, au stade du déroulement des opérations, de l'exécution des tâches, par leur cadrage préalable par des procédures et modes opératoires, et par leur contrôle au cours de l'action (Aubert, N. *et al.*, 1996; Mintzberg, H., 1994).

La mise en œuvre d'une politique implique donc une exigence de maîtrise des activités qui tient tout entière dans la conformité au scénario prévu.

- ***Evaluer et ajuster : la gestion est un processus cyclique***

J'ai déjà évoqué l'importance de la notion de la construction d'un modèle d'explication et d'action de la performance de l'entreprise dans le paradigme des sciences de gestion.

L'évaluation de la performance devant servir à la prise de décision, elle se doit tout d'abord d'être factuelle. Les audits relèvent de cette logique : leurs procédures s'apparenteraient à une collecte de « preuves » que constituent les documents de l'entreprise et les témoignages de ses membres (Power, M., 1997). Les limites de ce travail d'objectivation ont déjà été soulignés dans ce chapitre : la performance est une notion globale et hybride. Les pratiques d'audit

constituent bien un exemple de modalité de jugement de la performance globale d'une entreprise (Mintzberg, H., 1994). Confrontés aux difficultés d'évaluation de cette performance globale, les auditeurs ont cherché, au fur et à mesure que se constituait leur capital de savoirs et de pratiques, à vérifier des substituts de l'objet de l'audit plutôt que de vérifier l'objet lui-même (Power, M., 1997). Ce qui rend praticable cette évaluation de la performance dans un champ complexe et partiellement intangible, c'est la substitution de l'objet de l'audit : ce n'est plus la performance elle-même qui est vérifiée, c'est le mode d'organisation de cette performance. Cette substitution a elle-même été permise par les pratiques de description formelle des spécifications du processus en termes codifiés, abstraits et généraux, qu'exigent ces normes (Power, M., 1997). Les normes de système de management de la qualité et environnemental sont à ce titre très caractéristiques.

Mais l'audit lui-même, au plan interne, est une technique de révélation de l'information et cette information sur la performance de l'entreprise, parmi d'autres, va servir à réévaluer la politique d'entreprise ou la politique environnementale, la décliner en de nouveaux objectifs, plans d'actions, systèmes de distribution des compétences et responsabilités, etc. La boucle d'auto-contrôle que l'entreprise est invitée à parcourir à travers le principe d'amélioration continue aurait donc une fonction de régulation de l'action (de Woot, P., 1986). Au cœur de cette cyclicité supposée ou avérée des actes de gestion, le rôle de la performance de l'entreprise est central : il en est l'alpha et l'oméga.

Mais, dès lors que la performance se comprend comme une opération de reconstruction de liens de causalité multiples effectuée par les acteurs, elle ne peut plus être vue comme un fait, indépendante de l'histoire et du contexte de ce processus : la façon dont les activités de l'organisation ont été découpées et recombinaées en unités fonctionnelles aux entrants, sortants et facteurs d'état mesurables, mais aussi les postulats des acteurs sur ces liens de causalité et les critères de pertinence qu'ils délivrent vont influencer ce processus de reconstruction.

Certes, la nécessité d'obtenir un feed-back de l'action réalisée conduit l'entreprise à organiser la récolte d'informations tout au long du processus et les traiter de façon méthodique (surveillance, documentation, évaluation), l'évaluation de l'ensemble de la démarche impose de mesurer de façon la plus précise possible la concordance et/ou l'écart entre objectifs fixés et résultats obtenus : il s'agit là des prises que se donnent les acteurs dans ce processus de construction de la performance. Mais les principes explicites des normes de système de management ont un caractère normatif : ils indiquent les pistes que les acteurs doivent suivre lorsqu'ils vont tenter d'inférer, à partir de ces prises, les liens de causes à effets qui expliquent les résultats objectivés, de leur attribuer du sens.

I.3. Modernes et performantes, les normes de système de management ?

Les normes de systèmes de management tiennent-elles leurs promesses ? Laissons les membres du personnel⁸⁴ des entreprises avec lesquelles j'ai travaillé y répondre. Ils ont exprimé lors de nos séances de formation qu'ils pressentaient, avec la mise en œuvre de la norme ISO 14001, l'émergence de difficultés similaires à celles qu'ils ont connues lors de la mise en œuvre des normes ISO 9000. Leurs critiques ne me semblent pas très différentes de celles adressées aux pratiques managériales traditionnelles :

⁸⁴ Pour rappel : toutes les catégories de personnel étaient regroupées lors des séances de formation.

- **L'inefficacité des pratiques de formalisation:** elle est source de lourdeur administrative, détourne du temps de travail des processus de production, les procédures ne sont pas toujours claires, ni adéquates au vu des pratiques existantes, soit parce qu'elles ont été rédigées indépendamment des opérateurs, soit parce qu'elles décrivent ce qui est théoriquement faisable dans des conditions idéales, et non ce qui se fait en pratique ;
- **le manque de communication :** malgré la mise en place de procédures de formation et de communication, les informations ne circulent pas mieux entre départements et entre les différents niveaux hiérarchiques, la diffusion des objectifs et résultats est inexistante ou inefficace. Quant aux procédures de remontée d'information et de documentation des situations non conformes à la norme, elles sont au mieux perçues comme peu efficaces, au pire, elles sont dénoncées comme une imposture : *« On nous dit que la communication est permise, voire souhaitée, mais quand on se mêle de communiquer, on ne nous répond pas, ou on ne prend pas en compte ce qu'on dit. Parfois, on se fait même engueuler. »* ; ou même boycottées : *« Vous savez dans le département XX, le système de 'demande d'action qualité', certains en ont profité pour des règlements de compte. Alors, maintenant, dès que les formulaires arrivent, le premier qui passe par là jette les formulaires à la poubelle. Comme ça, il n'y a plus de problèmes. Et tout le monde est content... enfin les hommes. »*
- **le style de management hiérarchique:** malgré la volonté des chefs d'entreprise d'instaurer un management plus participatif et plus communicatif, le fonctionnement des entreprises à l'aube du XXI^e siècle reste en général très bureaucratique : rationalisation, séparation de la conception et du contrôle des tâches par rapport à leur exécution, structure formelle et circulation des informations « top-down ». La grande préoccupation des cadres reste la rationalisation du comportement des travailleurs et par ricochet, la régularité et la prévisibilité de l'exécution des tâches (Domasik, Semal, von Freckell, 2000). *"Il faut bien comprendre que (...), pour le personnel, les 2 questions récurrentes sont " Pourquoi doit-on faire ça ? " et " Comment contourner la règle ?" C'est caricatural, mais vous voyez ce que je veux dire. »*, nous dit un cadre de l'entreprise D. *« Nous, on est content d'avoir des procédures, au moins on sait ce qu'on doit faire »* disent certains ouvriers de l'entreprise A, tout en déplorant *« Quand on prend des initiatives, par exemple quand on voit qu'il y a un problème à la production et que le lot ne passera pas le contrôle qualité et qu'on va le dire au responsable, il nous dit qu'on n'est pas là pour penser, mais pour emballer. Alors on emballe. Puis des échantillons partent au contrôle qualité, et on vient nous dire de tout déballer. On perd du temps, on gaspille les emballages, juste parce qu'on en a rien à foutre de ce que disent les ouvriers. »*
- **le manque d'intégration du nouveau système au management de l'organisation:** l'organisation matérielle et structurelle (ergonomie, logistique, gestion du temps) ne coule pas de source, et exige des réaménagements, contrairement aux principes des normes ISO : *« Un système de gestion de la qualité ou de l'environnement bien conçu ne demande pas plus de temps, n'est pas plus lourd ou plus complexe, car il est intégré aux pratiques de gestion existantes »*, affirme un consultant. Mais plus encore que l'organisation pratique avec laquelle les opérateurs apprennent à composer comme ils l'ont toujours fait, ce qui manque au personnel, ce sont des signes clairs de l'engagement de la direction (l'exemple donné par cadres, l'instauration d'un système de récompense – pas forcément financier -, le suivi entre les audits, la prise en compte de l'environnement dans les activités de conception et/ou d'achats de produits ou d'équipements). L'existence de logiques d'action conflictuelles se combinant à des stratégies d'acteurs qui peuvent entrer en contradiction avec les règles formelles jette la confusion : *« Les formations motivent les gens, mais quand on veut appliquer ce qu'on a*

appris, on se heurte aux objectifs de la production. Par exemple, quand les palettes arrivent dégueulasses au magasin, on doit les renvoyer au fournisseur. Ben, si la production en a besoin, le chef, y veut pas. Enfin, pas tous... mais il y en a un, environnement, qualité, HACCP, y veut rien entendre. Il faut produire. Et les responsables peuvent rien lui dire de toute façon. Alors, qu'est-ce qu'il faut faire ? Renvoyer ou pas renvoyer ?».

Ce modèle est donc selon moi, bien loin de favoriser les initiatives individuelles, la reconnaissance des compétences des travailleurs, la communication interpersonnelle, de rassembler les membres de l'organisation autour d'un projet collectif, qualités que lui attribuent pourtant ses énoncés programmatiques, relayés par certains scientifiques. Or, selon certains auteurs par contre, le modèle des normes de systèmes de management serait moderne et performant du fait qu'il se propose de résoudre des problèmes de coordination nés de deux tendances paradoxales qu'impose aux modèles d'action du management la réorganisation des échanges marchands dans une économie qui « se pense à l'échelle mondiale »⁸⁵ (Guffond, J.-L. et Leconte, G., 1995; Soler, L.-G. et Tanguy, H., 1996; Thévenot, L., 1995):

- la nécessité de décentraliser les responsabilités et les lieux de négociation- processus basé sur une conception non-généralisante de la performance, conception qui reconnaît que les acteurs sont à même de mobiliser des savoirs spécifiques issus de la situation dans la construction d'arrangements locaux, qui permettent « *d'ajuster, de réviser, de faire face à l'imprévu, d'explorer...* » (Soler, L.-G. et Tanguy, H., 1996), c'est-à-dire de solutionner ou anticiper les aléas qu'ils rencontrent dans leurs arrangements locaux,
- l'accentuation de phénomènes d'interdépendances et de (re)combinaisons des activités et des structures, pour rompre le cloisonnement conception-contrôle-réalisation, en dessinant « *des connexions transversales, des hiérarchies enchevêtrées, inachevées et parfois inversées* » (Delmas-Marty, M., 2002) qui appellent de nouvelles formes de régulation plus interactives.

Autrement dit, l'efficacité des normes de système de management viendrait de leur capacité à gérer les interfaces internes et externes, et de leur flexibilité. Il s'agit de construire une transformation des interdépendances entre l'organisation et ses partenaires dans cet environnement socio-économique, transformation centrée sur « *la production de biens différenciés de qualité, à des coûts décroissants* » impliquant la recherche de compromis et d'une stabilité des relations salariales et de sous-traitance « *afin de promouvoir qualité et innovation* » (Maroy, C., 1997).

Ces nouvelles interdépendances nécessitent une normalisation des compétences, des modes de coopération intra-organisationnelle et de formes d'engagement professionnel (Courpasson, D., 1996; Ségrestin, D., 1996). La mise en oeuvre de ces normes, et leur appropriation par le personnel, s'accompagnerait ainsi d'une requalification des membres de l'organisation, mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs, de ses sous-traitants internes. La formalisation, partie « visible de l'iceberg », peut dans ce cadre être pensée comme un processus de construction collective d'objets intermédiaires, qui, par ses produits mais aussi ses modalités, partitionne et guide les activités de production. Par l'organisation de la participation de tous les membres de l'organisation à l'émergence des procédures, la mise en œuvre de la norme ISO 14001 construirait (enfin ?) le consensus interne : elle créerait des règles plus fortes, qui apparaissent nécessaires et légitimes aux travailleurs, et les lierait par un contrat d'adhésion implicite (Ségrestin, D., 1996). « *Cette normalisation favoriserait la création de convictions partagées sur les controverses quotidiennes de la vie organisationnelle.* » (Courpasson, 1996)

⁸⁵ Cfr supra, chapitre 2

Ce qui est moderne, c'est la « *normalisation subjective implicite* » qu'instrumentalise la normalisation des pratiques : la mise en visibilité des pratiques et des compétences des acteurs en même temps que d'une vision conventionnelle idéalisée de ces pratiques et de ces compétences opère « *un enrôlement cognitif des salariés, associé à un déplacement des formes du contrôle organisationnel, appliqué non plus à l'activité de l'individu, mais à leur subjectivité* », nous dit Ségrestin, c'est-à-dire à leurs représentations de leur rôle dans le système de management décrit par la norme (Courpasson, D., 1996; Gomez, P.-Y., 1996; Ségrestin, D., 1997). Mais l'on pourrait ajouter à cette analyse que la normalisation subjective renvoie aussi à des postulats théoriques et à des représentations du monde, qui sont sous-jacents aux connaissances et aux pratiques des acteurs.

Dès lors s'ouvre à mon sens un autre registre de compréhension de la notion de la « rationalité managériale », qui serait cristallisée dans la norme ISO 14001, que celui de la logique d'action, et des savoirs et méthodes des managers : celui de la représentation que ce champ professionnel a de son métier et de l'entreprise.

I.4. Vision managériale de l'entreprise

Si le management accorde la priorité au pragmatisme et à l'action, s'il cherche à donner de lui-même l'image d'un champ d'expertise paré des vertus de neutralité, d'objectivité et d'efficacité, il en est bien loin. Le management, en tant que discipline, est porteur d'une vision de l'organisation, de son rôle et de sa légitimité, qui est toujours partagée par les ingénieurs et les managers (Séguin, F., 1991). Cette vision de l'organisation fait partie de la culture managériale à l'instar d'une norme sociale : « *c'est le modèle de ce qu'est, de ce que doit être une organisation, modèle que les analystes essaient de retrouver dans la réalité et de rendre possible dans leurs interventions en tant que consultants.* » (Séguin, F., 1991). Ce modèle n'est donc pas indépendant de l'histoire qui l'a produit.

La vision de l'organisation a évolué depuis les premières tentatives de formalisation des sciences de gestion. Aubert et al. présentent une analyse intéressante, basée sur les travaux de Scott (Scott, in Aubert, N. *et al.*, 1996), des différents courants des théories de l'organisation qui ont influencé les pratiques et les modèles théoriques du management. Ces dimensions ou représentations de l'organisation peuvent être regroupées sur un schéma selon 2 axes bipolaires, comme le montre la figure 3 :

1. Axe horizontal : le degré d'ouverture sur l'environnement. L'organisation peut être pensée soit comme un système fermé, autosuffisant, soit comme un système ouvert (Scott, in Aubert, N. *et al.*, 1996), :

- l'organisation est une entité économique indépendante, dont les frontières sont déterminées par le statut juridique. Elle dispose d'un certain nombre de ressources internes qu'il faut organiser pour pouvoir réaliser ses activités. Sa gestion suppose donc une logique de rationalisation interne ;
- l'organisation est un système ouvert sur l'espace socio-économique. Sa dynamique interne doit être modelée par les éléments externes qui composent cet espace. Sa gestion suppose donc une logique d'adaptation à l'espace socio-économique.

2. Axe vertical : la place accordée aux individus dans l'organisation : l'approche peut être soit rationnelle, soit sociale (Scott, in Aubert, N. *et al.*, 1996) :

- l'organisation a une composante technique : des équipements, des matériaux, des données, des modes de calcul, des systèmes de mesure ou de communication. Ces équipements permettent de planifier, mesurer et contrôler l'action collective par rapport aux résultats attendus. La gestion de l'organisation suppose donc une approche rationnelle ;

- l'organisation est un système social. La réalisation de l'action collective repose sur la recherche d'un consensus productif, base de contrats formels ou de contrats moraux.

Ces axes dessinent des zones correspondant à des paradigmes différents, c'est-à-dire des ensembles (relativement) cohérents de conceptualisations, de postulats, de lois et de méthodes différents du pilotage de l'organisation auxquels se réfèrent les praticiens : management directif, école des relations humaines, école de la contingence et fonctionnalisme, management participatif. Ces conceptualisations ont émergé à des périodes historiques bien identifiables (Scott, in Aubert, N. *et al.*, 1996) - et donc des situations économiques, techniques, politiques et juridiques différentes – et aident à comprendre l'évolution des disciplines de gestion, mais aussi le caractère multi-forme et hybride des structures et des pratiques des entreprises, surtout les plus anciennes, qui ont peu à peu intégré ces différents courants. Scott montre en effet que chacun de ces systèmes a été élaboré pour répondre un problème se posant avec acuité dans le contexte socio-économique du moment, en fonction de l'état des connaissances et notamment des théories des sciences humaines les plus en vogue à cette époque. et chacun a été construit par rapport au courant précédent. Ils constituent donc des blocs problème-solution, dont on peut se demander s'ils sont encore pertinents dans le contexte économique et politique de ce début du XXIème siècle.

Par exemple, le modèle de l'organisation comme système fermé se serait imposé tant que « l'environnement » de l'entreprise, c'est-à-dire les marchés et les relations inter-firmes essentiellement, aurait été caractérisé par une certaine stabilité et donc relativement prédictible. Dès lors, la préoccupation majeure des gestionnaires aurait été de rationaliser l'organisation interne de l'entreprise : le modèle bureaucratique s'impose comme mode de rationalisation (Lafaye, C., 1996).

Mais depuis la fin des années 50, cet « environnement » de l'entreprise serait au contraire « turbulent », c'est-à-dire instable, caractérisé par une forte incertitude et donc rendant toute anticipation difficile. De plus, « *l'accent mis, à la suite de Robert K. Merton, sur les effets inattendus de la rationalisation bureaucratique conduit, le plus souvent à assimiler bureaucratie et dysfonctionnements* », dysfonctionnements (freinage, absentéisme, contournements des règles bureaucratiques) auxquels les travaux de l'école des relations humaines n'avait pu apporter de solution facilement généralisable (Lafaye, C., 1996), La préoccupation des managers deviendrait l'adaptation de l'organisation interne, mais aussi des filières de distributions et des systèmes de communication à cet « environnement » :

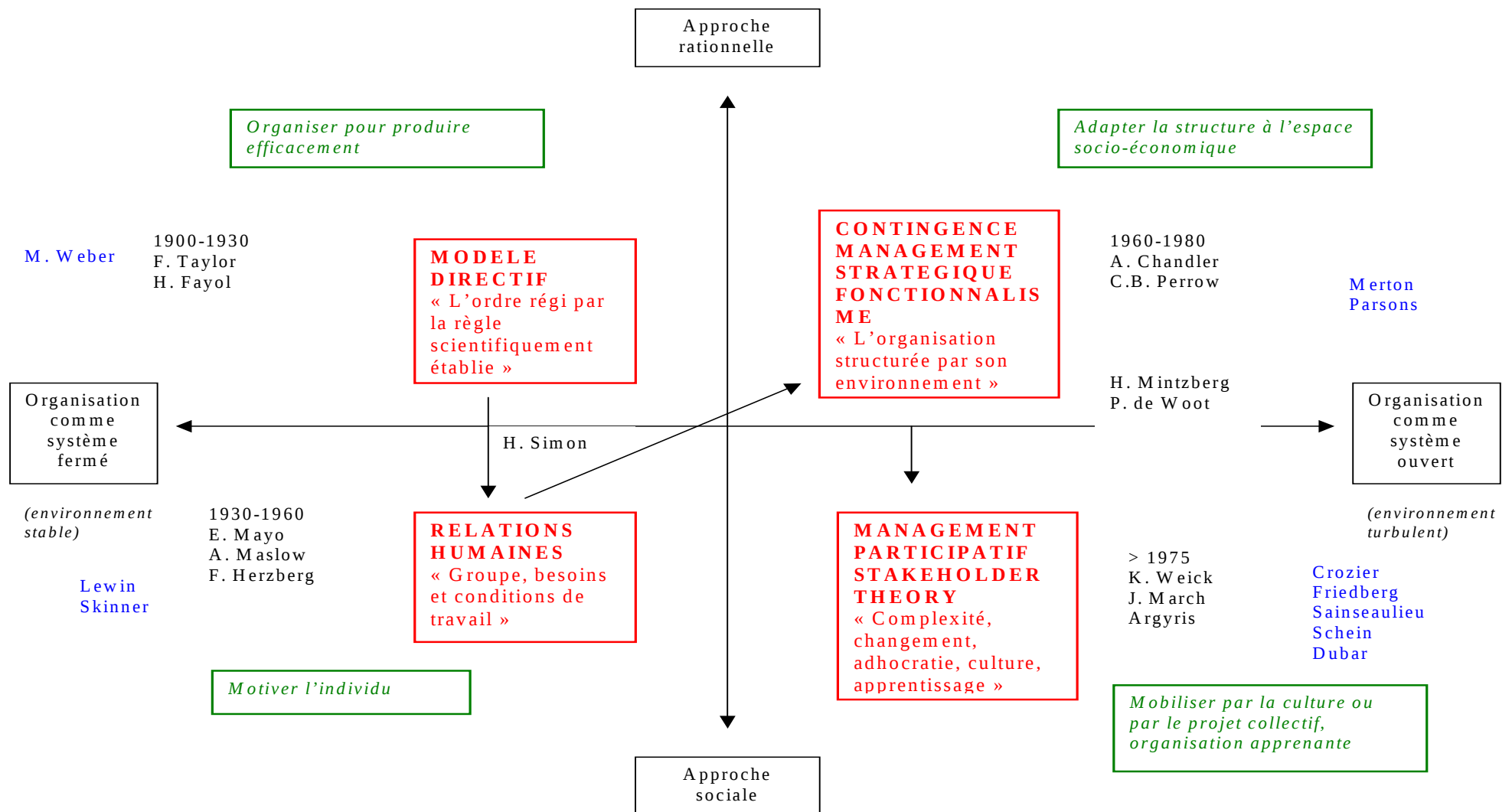


Figure 3 : Evolution des théories de l'organisation, d'après Scott, in Aubert et al. (1996).

le modèle d'organisation qui est devenu dominant est celui d'un système ouvert sur l'environnement socio-économique (Aubert, N. *et al.*, 1996). C'est ce modèle qui sous-tend le management, tel qu'il nous est venu des Etats-Unis, et tel qu'il est encore enseigné dans les universités et les business schools (Aubert, N. *et al.*, 1996; de Woot, P., 1986; Mintzberg, H., 1994). Les systèmes « organisation » sont plus précisément des sous-systèmes, fonctionnellement différenciés, du système social global que les travaux de Parsons, puis Merton, ont cherché à conceptualiser. Le fonctionnalisme est un cadre d'analyse sociologique qui s'intéresse à des phénomènes sociaux qui se déroulent selon une temporalité longue et qui cherche à comprendre leur pérennité, mais sur base duquel s'est construite une théorie d'action (Dodier, N., 1993; Séguin, F., 1991), un savoir qui discipline la gestion. Les analyses et concepts de ces auteurs « vont constituer des ressources durables » dans lesquelles les théories du management d'une part et la sociologie des organisations d'autre part vont puiser abondamment (Lafaye, C., 1996).

Mais le management s'inspire également des travaux de H. Simon en ce que d'une part il privilégie une conception selon laquelle les tâches des membres de l'organisation peuvent être ramenées à la prise de décision et la résolution de problèmes, et d'autre part, en ce qu'il prend acte de la notion de rationalité limitée : à savoir que les membres de l'organisation arrêtant le plus souvent leur choix à la première solution satisfaisante et ne recherchent donc pas une solution optimale. Dès lors, il faut systématiser et équiper les processus de décisions pour les rendre aptes à traiter une gamme variée de situations, y compris des problèmes inattendus, pour élargir la base d'information des membres de l'organisation et dépassionnaliser leurs choix, malgré les enjeux personnels sous-jacents (Aubert, N. *et al.*, 1996; Lafaye, C., 1996). D'où les pratiques de révélation de l'information et les analyses prospectives des marchés et de la concurrence, la formalisation de comportements performatifs, la surveillance et le contrôle. D'où aussi l'idée qu'une révision périodique des systèmes de prise de décision sont nécessaires : on trouve tout cela dans la norme ISO 14001.

Le management s'inscrit encore de nos jours dans le paradigme fonctionnaliste du fonctionnalisme, et conceptualise encore la relation homme-entreprise à travers des thèmes comme les rôles des individus, les fonctions, les responsabilités, les buts de l'organisation, l'implication (Aubert, N. *et al.*, 1996). Si dès les années 60, se développe un mouvement de critique théorique des conclusions du courant fonctionnaliste et des méthodes de gestion qui en sont inspirées, l'intégration de ces nouveaux concepts dans les pratiques des entreprises pose question. Car cette époque marque un éloignement de la réflexion théorique sur les organisations et du management : le modèle dominant du management est le modèle américain (Aubert, N. *et al.*, 1996), et comme Bernoux le fait remarquer, aux Etats-Unis, « *la critique théorique se fait dans les universités, tandis que de nombreuses institutions d'enseignement de la gestion se créent qui enlèvent le monopole de cet enseignement aux institutions académiques. Le développement du marché pousse à une certaine anarchie de la production. Les managers ne connaissent pas grand chose au domaine – la situation française est à peu près identique – et sont donc plus sensibles aux modes qu'aux propositions appuyées sur une solide réflexion théorique. Du coup, beaucoup de pratiques vont se développer de manière assez anarchique et sur des supports théoriques incertains* » (Bernoux, P., 1985). Les courants actuels prolongent ceux qui s'efforçaient de comprendre les dysfonctionnements des modes de rationalisation bureaucratique. Les travaux sur l'action organisée, et notamment de Crozier et Friedberg, ont été réappropriés sans réel changement de perspective théorique : c'est plutôt de glissement de terminologie qu'il s'agit (Lafaye, C., 1996).

Ainsi, le management participatif, qui s'inspire de ces analyses critiques du fonctionnalisme et des travaux de Sainsaulieu, se veut une approche sociale dans la mesure où elle parie sur l'homme pour résoudre les problèmes liés à la complexité à la fois de l'espace socio-économique et de l'organisation du travail, comme la qualité. Il postule que les entreprises les plus performantes seraient celles dont la culture serait forte et originale, capables d'évolution dirigée et non déterministe, de changement et d'apprentissage organisationnel (Aubert, N. *et al.*, 1996). L'entreprise doit devenir une communauté de projet, caractérisée par « *un cadre pour penser et agir* » organisationnel, homogène malgré l'existence de sous-cultures, propre à en intégrer les membres, que l'on appelle culture d'entreprise. Cette culture est constituée d'un ensemble complexe d'énoncés, de savoirs et de représentations, de croyances et de mythes, de rites, de signes (symboliques ou matériels, comme des objets), de normes et de valeurs partagés auxquels les membres de l'organisation vont se référer pour interagir : elle est un mécanisme fort de la régulation sociale dans l'entreprise (Aubert, N. *et al.*, 1996; Lafaye, C., 1996). Et l'entreprise, lieu de socialisation, est donc un lieu d'apprentissage de cette culture, et des sous-cultures qui la composent.

L'application des concepts aux sciences de gestion de la culture vise à modifier ou faire adopter de nouveaux modes de pensée et de comportement aux membres de l'organisation, de façon à maintenir la cohérence et la coordination interne et de façon à évoluer au rythme de son environnement. Elle vise en résumé à socialiser les individus.. à leurs rôles dans l'entreprise, de façon à faire coïncider leurs buts et ceux de l'organisation, et cette socialisation peut être encadrée par des procédures formelles (systèmes de communication, formation, tutorat) que l'on peut renforcer ou améliorer. Elle se réalise également des voies informelles (relations interpersonnelles, pressions du groupe, leadership), dont on peut tirer parti si on arrive à les contrôler (Aubert, N. *et al.*, 1996).

Rôles, buts de l'organisation, formalisation, intégration des individus : on reste bien dans le paradigme fonctionnaliste. Et si dans les discours, l'heure est à l'ouverture sur le monde, au management participatif, à la différenciation par les compétences et aux structures « flexibles »⁸⁶, mais si elles cherchent toutes à coller à cette image, de nombreuses entreprises européennes, notamment françaises, restent encore alignées sur un modèle bureaucratique, ont un système de communication « top-down » et une forte division du travail, et établissent leurs règles internes « en chambre » (Modiano, L., 2001), ce qui les rapproche du modèle de management directif.

Les concepts et techniques que nous venons de décrire sont largement mobilisés par les normes de système de management, et particulièrement la norme ISO 14001 qui nous intéresse. En quoi est-ce important ? En ce que les postulats fonctionnalistes auraient contribué à fonder aussi un « mythe du management » dont les normes de système de management sont porteuses.

Le fonctionnalisme repose sur un postulat fondamental : les systèmes sociaux, tout comme les systèmes vivants, sont animés par leur besoin de survie : c'est bien ce type de système qui intéresse les sciences de gestion : « *croire en l'éternité de son entreprise...* » (Copeta, A. et Potié, C., 1999). Dès lors, on peut poser deux hypothèses de base pour la compréhension des organisations et les actions de gestion:

- L'hypothèse de l'unité fonctionnelle : tout système qui survit est vu comme un ensemble d'éléments interdépendants, différenciés sur base de la fonction (l'utilité)

⁸⁶ Voir aussi chapitre 2 : mondialisation et modèle d'entreprise en réseau.

qu'ils ont à assurer par leurs actions. Ces éléments différenciés sont aussi intégrés, c'est-à-dire capables de se coordonner en fonction de buts et de valeurs partagés : ils forment une totalité qui n'est pas réductible à la somme de ses éléments. Le fonctionnalisme cherche donc à conceptualiser les relations entre les parties et le tout qui contribuent à son maintien, et donne des clés pour organiser ces relations (Liu, M., 1983; Séguin, F., 1991).

- L'hypothèse de l'équilibre : tout système qui survit est en situation d'équilibre interne et avec son environnement ; il procède à des ajustements constants pour maintenir cet équilibre, rétablir cette forme d'ordre ; la régulation serait assurée par des mécanismes de feed-back ou de rétroaction, permettant aux individus de réparer leurs erreurs (Liu, M., 1983; Séguin, F., 1991).

L'analogie avec l'organisme vivant ne s'arrête pas là. La vision de l'organisation tend à être anthropomorphique : elle se comporterait comme un organisme humain. Elle a des besoins, mais surtout des valeurs, est sujet de volonté, et d'action auto-régulatrice, capable de prendre des décisions rationnelles, c'est-à-dire conformes à ses valeurs et à ses buts (Bernoux, P., 1985). L'organisation elle-même partage les valeurs de l'espace social dans lequel elle s'insère. Elle doit développer des procédures pour s'y adapter, réaliser les buts qu'il lui impose, les intégrer et veiller à maintenir le système de valeurs dominant. Dès lors, *« l'organisation doit toujours chercher à légitimer son action auprès de ses membres et de son environnement. Elle développe en permanence des procédures d'ajustement mutuel, contraint ses membres à se motiver par rapport à ses propres besoins, besoins que les membres sont supposés percevoir »* (Bernoux, P., 1985).

Gérer l'entreprise consisterait à réaliser l'intégration des éléments (et notamment les membres de l'organisation), la description des fonctions et des actions « utiles », la coordination interne et l'adaptation à l'environnement externe de l'organisation.. L'action collective résulterait de choix individuels, qui ont un sens pour les acteurs, mais qui sont des choix sous contraintes. Certes, les acteurs ont des besoins – notamment d'épanouissement personnel - qu'ils cherchent à satisfaire. Mais ce qui est important, c'est que dans l'entreprise, ils doivent répondre à des attentes, donc des valeurs de l'organisation et que celles-ci déterminent donc leurs choix, leurs rôles, leurs statuts (Montoussé, M. et Renouard, G., 1997).

Les contraintes, matérielles ou symboliques, s'imposeraient aux acteurs et (pré)déterminent leurs choix, leurs actions⁸⁷. Dans ce cadre théorique, les actions ont des fonctions, elles servent à « quelque chose d'utile » au système social, qui est plus ou moins perceptible à ses membres. L'une de ces fonctions est d'intégrer l'individu au système social et de contribuer au maintien de ce système social, c'est-à-dire à la reproduction de l'organisation (Montoussé, M. et Renouard, G., 1997), et tout écart, toute variation, sont considérés comme dysfonctionnement (Séguin, F., 1991). Obtenir la coopération des membres de l'organisation nécessite des dispositifs de contrôle a priori et a posteriori pour fixer des contraintes qui pèsent sur les choix individuels et des dispositifs d'intégration, c'est-à-dire des dispositifs de coordination et de socialisation (Séguin, F., 1991).

⁸⁷ Il s'agit bien ici d'une approche déterministe : il n'y a qu'une solution rationnelle pour l'acteur, celle qui correspond à une optimisation sous contrainte. La rationalité de l'acteur tient dans ce choix de LA meilleure solution possible. C'est donc une approche très différente de celle de l'analyse stratégique, où la rationalité de l'acteur est postulée d'emblée, et où les contraintes dessinent différentes possibilités de stratégies dont aucune n'est plus rationnelle qu'une autre a priori (Kuty, O., 1998).

L'intégration repose :

- sur l'existence de buts supposés communs à tous (c'est-à-dire qu'ils doivent être connus, acceptés, clairs donc ayant la même signification pour tous), imposant des orientations d'action. « *Cette vision des buts a profondément marqué toute la pensée managériale, et elle s'est imposée comme la base sur laquelle les autres composantes de l'organisation allaient se greffer et devenir des moyens pour réaliser les buts de l'organisation.* » (Séguin, F., 1991). Le rôle de la politique d'entreprise est donc d'explicitier les buts et les valeurs de l'entreprise, et de permettre leur diffusion, celui des procédures d'explicitier les normes de comportement. Le système de communication, et les systèmes de sanctions positives comme des récompenses ou des concours, sont renforcés.
- sur une acceptation de la répartition des tâches: les décisions aux managers, qui doivent être compétents, c'est-à-dire rationnels, l'exécution aux opérateurs, qui doivent être impliqués, c'est-à-dire avoir intégré les buts de l'organisation (Séguin, F., 1991). Il ne s'agirait plus pour les managers de commander, bien qu'ils disposent toujours de l'autorité formelle, car eux-mêmes obéiraient à d'autres règles : celles imposées par les exigences de l'espace socio-économique. La division verticale du travail se fait moins stricte et les hiérarchies se raccourcissent : les managers prennent les décisions sur base des informations fournies par tous les membres de l'organisation, y compris les ouvriers. Ils doivent donc COM-MU-NI-QUER ! Ils sont sensés avoir pour rôle de donner l'impulsion, de proposer une vision de l'avenir de l'entreprise et de faire en sorte que tous se conforment volontairement aux normes : diriger les hommes, c'est assurer le leadership : c'est là que leur métier devient un art (de Woot, P., 1986).

La priorité est donc donnée à une action sur les structures formelles de l'entreprise et à une codification de la démarche.

Selon Séguin, le fonctionnalisme aurait marqué particulièrement les sciences de gestion par son hypothèse de « besoin de survie » et sa représentation consensuelle de l'organisation. Cette représentation d'une entreprise où règne l'harmonie, que ne peuvent remettre fondamentalement en cause les « *menaces locales et temporaires relevées* », prédomine toujours dans la culture managériale (Séguin, F., 1991), et transparait dans les modalités de mise en oeuvre des normes de systèmes de management. Tout écart par rapport à l'ordre prescrit, tout élément non prévu, tout mécanisme de régulation informel est perçu comme un dysfonctionnement de l'organisation, quand bien même il n'entame pas la performance du système, car source potentielle d'instabilité (Aubert, N. et al., 1996; Séguin, F., 1991). Ainsi en témoigne Michel Vilette, nous livrant ses expériences personnelles de consultant : « *Mon interlocuteur [directeur général] soupçonnait qu'en certaines parties de l'entreprise (...) certains ingénieurs et cadres amélioreraient la qualité en utilisant d'autres concepts, d'autres outils, d'autres démarches que celles que prescrivaient le système de qualité totale. Ces déviations mettaient en cause l'unité de la démarche, source essentielle de son efficacité : il faudrait trouver le moyen d'y remédier !* » (Vilette, M., 1996). C'est l'unité de la démarche, l'intégration qui est primordiale, qui permet de créer de la valeur dans l'entreprise.

Comme nous l'avons vu, c'est aussi une vision rationaliste, où les actions sont guidées par les buts, et ce d'autant plus qu'ils sont clairs et communiqués aux membres de l'organisation, où les comportements sont en accord avec les buts et le discours de l'organisation, et donc « *enfermables* » dans des règles formelles (Séguin, F., 1991). Dans un tel système « *tout est matière à calcul, à planification, à organisation (...)* Toute improvisation est exclue : il faut respecter les procédures, obéir aux ordres », condition nécessaire pour que l'activité de

production rentre dans les calculs prévisionnels des professionnels de la gestion (Villette, M., 1996).

Quelle vision du rôle des professionnels de la gestion cette représentation de l'organisation favorise-t-elle ? Celui du leader, dont nous parle les normes de système de management (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), qui de par ses compétences et les informations auxquelles il a accès, serait à même d'avoir une vision claire de l'organisation, de son insertion dans le contexte socio-économique et les marchés et de son avenir (Aubert, N. *et al.*, 1996). Charismatique, il communiquerait cette vision à l'ensemble du personnel, il donnerait un sens, au double sens du mot : signification et orientation, aux activités dans lesquelles les membres de l'organisation s'engagent. Ainsi, il gagnerait leur confiance et leur implication, et serait assuré de la conformité du cours des choses à ses prévision (de Woot, P., 1986; Séguin, F., 1991). Il est détenteur d'une forme de rationalité qui lui permet de « *maîtriser la situation scientifiquement* » au moyen de techniques mises en œuvre dans le cadre d'un plan » (Villette, M., 1996). Ce à quoi ils s'engagent, ce dont ils sont tenus pour responsables, c'est de comprendre ce qui assure aujourd'hui et assurera demain la survie de l'entreprise, d'en déduire les conditions (structures, actions, compétences, techniques) à instaurer dans l'entreprise, et d'aligner les acteurs et les dispositifs sur ces conditions de « performance ». Quoi d'étonnant à ce qu'ils considèrent les uns comme de simples objets commissionnaires – hélas imparfaits - destinés à transmettre fidèlement leurs intentions (Jeantet, A. *et al.*, 1996), les autres, comme des récepteurs destinés à les exécuter – récepteurs hélas infidèles : « *Vous savez, les ouvriers, ils ne pensent qu'à contourner les règles. Et puis leur niveau, vous savez... Si on arrive à en motiver 10 %, on est déjà content* » déplore un cadre d'une des entreprises avec laquelle j'ai travaillé.

Car dans ce projet de maîtrise, le manager « *rencontre la résistance des objets – la technique ne marche pas toujours comme prévu – et surtout celle des autres, de tous les autres : clients, subalternes, fournisseurs, collègues et concurrents, luttant chacun à leur façon et de leur côté pour garder la maîtrise de leur propre situation et atteindre leurs propres « objectifs »*. Notre manager doit alors composer, et souvent jusqu'au point où ses techniques ne peuvent être déployées conformément aux prévisions et cessent d'être opérantes » (Villette, M., 1996). Pourtant, face à ces récalcitrances des objets et des hommes, les managers ne remettent pas en cause le modèle de l'organisation intégratrice et consensuelle : elles sont perçues comme relevant d'une application imparfaite des principes et techniques de gestion du fait de la rationalité limitée de l'être humain. Mais même ces imperfections peuvent être maîtrisées par l'instauration d'une boucle d'auto-contrôle qui permet de déceler et corriger ces dysfonctionnements (Séguin, F., 1991).

Le management n'est peut-être à la limite qu'une promesse faite aux managers, « *un ensemble de discours, de dispositifs techniques et de pratiques* » leur garantissant une capacité « *à se rendre maître du temps (planifier, prévoir), de l'espace (aménager, construire), des machines et des objets techniques (concevoir, optimiser, maintenir), des flux de marchandises (ordonnancer, transporter, distribuer), des flux d'argent (investir, budgéter, rentabiliser, facturer, encaisser), des autres personnes (faire acheter les clients ; embaucher, motiver, contrôler, rétribuer, former, muter, licencier le personnel) et aussi de soi-même (se motiver, s'organiser, gérer son temps, se former, se vendre)* » (Villette, M., 1996), tout en instaurant de l'harmonie entre ces différentes entités (Séguin, F., 1991).

Cette vision de l'entreprise idéale et de leur métier des professionnels de la gestion est à mon sens bien celle qui est véhiculée par les normes de systèmes de management, et qu'elles

cherchent à rendre possible à travers leurs principes comme le leadership, l'implication du personnel, l'amélioration continue, l'approche système et l'approche factuelle. C'est en ce sens aussi qu'elles constituent des normes au plein sens du terme.

II Rationalité managériale et comportement « vert » des entreprises

Utiliser le terme « rationalité managériale » plutôt que savoir-faire ou culture managériale n'est pas neutre : il renvoie à la question de la cohérence interne des pratiques et comportements de ces acteurs (Kuty, O., 1998). Pour les sciences de gestion, qui donnent la priorité au pragmatisme, l'action est rationnelle si la décision d'agir a été prise selon une approche méthodique et factuelle, permettant de choisir, parmi toutes les solutions possibles à un problème, la solution la plus satisfaisante compte tenu des informations disponibles et des buts poursuivis par l'organisation, et si les moyens nécessaires à sa mise en œuvre ont été alloués (Aubert, N. *et al.*, 1996). Ce champ disciplinaire a donc traditionnellement développé des clés d'analyse de la rationalité du « comportement des entreprises »⁸⁸ et des managers (par exemple, le rôle des représentations mentales du top-management comme frein au changement : Barr, P.S., Stimpert, J.L. et Huff, A.S., 1992).

Le comportement vert des entreprises constitue pour les disciplines de gestion un champ d'analyse intéressant, d'une part parce qu'il s'agit d'un phénomène de changement et offre donc aux chercheurs un terrain propice pour en analyser les processus, et d'autre part, parce qu'il implique un processus d'internalisation de coûts externalisés et qu'il interroge dès lors les critères majeurs de la prise de décision et de l'évaluation de l'action dans les organisations, à commencer par le critère de la rentabilité de l'investissement consenti.

II.1. L'analyse du comportement vert comme réponse à des contraintes

L'analyse des processus de changement des organisations fait la part belle à l'approche contingente, qui pose l'hypothèse que le processus de changement interne de l'entreprise est avant tout un processus d'adaptation à des contraintes que fait peser sur elle son environnement socio-économique. Ce processus peut être analysé selon plusieurs facettes : ajustements continus des structures, équipements et routines de l'organisation, conduisant à des changements incrémentaux ; efficacité de la collecte et du traitement de l'information ; rôle des leaders ; élaboration de stratégies d'entreprise formalisées ; motivations aux changements ; processus d'apprentissage ; gestion d'une situation de crise.

Dans le cas du comportement vert des entreprises, 2 approches semblent avoir jusqu'ici été privilégiées par les disciplines de la gestion : la relation entre type de pressions du contexte socio-économique et ajustements incrémentaux, essentiellement techniques (au sens large) ; l'élaboration de stratégies vertes. La mise en œuvre d'un SME, et notamment de la norme ISO 14001, est un des « comportements verts » possibles, mais qui est particulièrement valorisé dans le cadre de la recherche d'une approche intégrée de la gestion de l'environnement.

⁸⁸ On retrouve là un exemple de vision anthropomorphe de l'organisation.

a) L'évolution des réponses techniques⁸⁹

La mise en œuvre de la norme ISO 14001 n'intervient donc pas sur terrain vierge. Un de ses atouts supposés est justement de pouvoir intégrer dans une totalité, une unité englobante de concepts et de moyens d'action, les dispositifs historiquement mis en place par les entreprises pour solutionner des problèmes environnementaux qui se sont posés ou imposés à elles (ISO, 1996a ; ISO, en ligne, le 7 novembre 2003). Les effets de la mise en œuvre des politiques environnementales publiques sur les structures internes de l'entreprise ont été largement analysés.

Les trois grands types d'instruments mis en place par les politiques environnementales qui se sont succédées - command-and-control (ou réglementaire), instruments économiques, approche volontaire – ont conduit les entreprises à mettre en œuvre différentes pratiques de gestion selon un processus que l'on pourrait qualifier de cumulatif. Ces différents types d'action co-existent donc dans l'entreprise.

L'approche réglementaire a clairement favorisé l'approche palliative ou corrective. La loi fixe des limites quantitatives aux émissions polluantes ou nuisibles des entreprises dans le milieu physique, en leur imposant le respect de normes détaillant des valeurs guides et/ou des valeurs maximales considérées comme acceptables par la société. La fixation de ces valeurs fait l'objet d'une négociation au sein d'organismes de normalisation. La panoplie des instruments réglementaires, qu'ils soient nationaux ou européens, recourt à différentes formes d'autorisations, d'interdictions et de restrictions, et elle concerne les rejets dans l'air et dans l'eau, la dégradation des sols, les nuisances dues au bruit, la production et le devenir des déchets, la gestion des substances dangereuses et les risques d'accidents (Boiral, O., 1998b; Moroncini, A., 1998).

Pour répondre à ces exigences, les entreprises industrielles ont été amenées à installer des équipements de dépollution aux points de rejets dans le milieu, c'est-à-dire en aval des processus, des mesures de confinement (bruit, produits dangereux) et des systèmes de récupération, tri et élimination des déchets par des organismes agréés (Boiral, O., 1998b). Un véritable marché de la dépollution s'est ainsi développé, et a stimulé la recherche de technologies de plus en plus performantes pour répondre aux normes de plus en plus sévères. Les autorités publiques ont cherché à encourager l'innovation technique et le renouvellement des équipements industriels en promouvant et soutenant l'investissement dans les BAT⁹⁰ (Moroncini, A., 1998). Ces contraintes juridiques ont en effet été assez vite couplées à des instruments financiers, destinés à encourager leur respect. Les bonnes pratiques étaient soutenues financièrement, le non-respect des normes de rejets entraînait la taxation.

L'internalisation des coûts de remédiation favorisa le développement d'une approche préventive, c'est-à-dire d'une approche qui vise à utiliser des moyens pour réduire ou empêcher à la source les émissions polluantes. Ces moyens sont bien sûr techniques : il peut s'agir de nouveaux équipements, par exemple de recyclage de l'eau ou des déchets, ou des produits non conformes (rework), ou l'optimisation des techniques existantes, par exemple, la réutilisation d'eau de rinçage, ou les deux, comme la co-génération. Mais la prévention à la source peut aussi provenir de mesures organisationnelles, les habitudes de travail, l'entretien

⁸⁹ Et non exclusivement technologiques : il s'agit tout à la fois de la manière dont l'entreprise est conçue, construite, exploitée, pilotée, entretenue et mise à l'arrêt (Reverdy, T., 1998)

⁹⁰ Eventuellement avec la nuance qu'elles ne devaient pas entraîner de dépenses excessives – BATNEEC.

du matériel ou les procédures d'alerte en cas de problème (Boiral, O., 1998b; Callens, I., 2000)

Petit à petit, le besoin de coordonner les différents moyens mis en place dans l'entreprise s'est fait sentir, et avec lui, se sont développés différents « *outils d'analyse afin d'identifier, de gérer et de contrôler toutes les sources de nuisances environnementales résultant non seulement de l'exercice des activités mais également des phases précédant et suivant les processus de production ou de prestation de services. Les outils imaginés ont fini par concerner tous les domaines du management, depuis la définition de la stratégie de développement de l'entreprise jusqu'au contrôle des méthodes et procédures élaborées passant par la mise en place de systèmes assurant la réalisation des opérations avec un impact écologique minimum.* » (Moroncini, A., 1998).

Les précédents chapitres ont montré que les normes de système de management s'appuient largement sur les techniques de formalisation, comme en témoigne l'insistance et la non-ambiguïté des énoncés sur l'exigence de la constitution et la maîtrise de la documentation. La documentation consiste à « *décrire les éléments essentiels du système de management et leurs interactions* » : elle doit se composer par exemple des procédures opérationnelles, des procédures de gestion de la documentation, des procédures d'identification des aspects environnementaux significatifs, des procédures d'identification et de gestion des situations d'urgence, des procédures de contrôle et d'enregistrement, des procédures de prise en compte et d'analyse des situations non-conformes à celles précisées par le système, etc. Pour faire court, l'entreprise doit « *établir et maintenir* » toutes les procédures nécessaires « *pour couvrir les situations où l'absence de telles procédures pourrait entraîner des écarts par rapport à la politique environnementale et aux objectifs et cibles* » (ISO, 1996a). Les normes de système de management sont procédurales : elles cherchent à rationaliser, à soumettre à des règles toutes les routines et procédures de gestion. Elles imposent aux entreprises « *d'établir et d'évaluer des procédures* » formalisées qui seront suivies par tous, de façon à systématiser et articuler ses activités, et donc les fonctions de gestion à assumer (ISO, 1996a). C'est ce travail de formalisation qui construit le système de management.

Les normes de systèmes de management conduisent donc à la production de deux types d'objets⁹¹ qui constituent des repères pour l'action et le contrôle tout au long des processus à l'œuvre dans l'entreprise. Ces repères sont les procédures formalisées à utiliser, et les données en cours ou en fin (résultats) de processus, mesurés et/ou calculés, et plus ou moins articulés. Le caractère observable de ces investissements de forme leur confère un rôle primordial d'indicateur : ainsi, et préconise la surveillance et le mesurage afin d'assurer « *le suivi de la performance, des contrôles opérationnels appropriés et de la conformité...* » (ISO, 1996a). Et un indicateur est sensé offrir des prises sur la performance globale de l'entreprise, au point qu'il y a assimilation entre existence de méthodes de formalisation et performance (Mintzberg, H., 1994). C'est donc par inférence sur base de ces repères que la performance est construite par les acteurs, laquelle leur permettra d'en déduire une théorie de l'action, conformément à l'interprétation de la notion de performance de Lorino (cfr supra).

Les normes de système de management proposent donc explicitement un processus de standardisation des processus⁹², qui renvoie à des notions de prévision/programmation, de stabilité dans le temps et d'homogénéité des tâches, donc des comportements des acteurs

⁹¹ Sans y être réductibles.

⁹² Il s'agit plus exactement de standardisation des « process », qui renvoient à des processus plus larges que le terme procédé qui, dans le jargon ingénieurial, renvoie au processus de fabrication seul.

(Nizet, J. et Pichault, F., 2000). C'est cette opération de standardisation qui permet de relier efficacité technique et efficacité financière, les deux dimensions de la performance de l'entreprise, dans un cadre global.

La norme ISO 14001 relèverait de cette approche intégrée, dans la mesure où elle renvoie à un ensemble d'activités interdépendantes et systématisées qui permettent de planifier, mettre en oeuvre, contrôler et ajuster de façon coordonnée l'action collective dans l'entreprise. Le système de management se traduit donc dans ce que Mintzberg appelle un méta-plan à vocation intégratrice, fédérant d'autres plans plus spécifiques et partiels (Mintzberg, H., 1994). De plus, elle est compatible avec d'autres outils, d'autres approches, à commencer par la gestion de la qualité, mais aussi, par exemple, la définition d'une politique de produit ou d'une politique financière qui mobilisent les mêmes outils de gestion. Mais cette intégration formelle se traduit-elle par une intégration fonctionnelle et opérationnelle ?

b) Les réponses stratégiques

La mise en œuvre d'un SME peut aussi être comprise comme un comportement stratégique, c'est-à-dire un comportement d'adaptation ou de réponse de l'entreprise face aux pressions de l'espace socio-économique dans lequel elle s'insère. Ces pressions auraient modifié « *la dimension de la variable environnementale* » dans le processus d'optimisation des variables de la gestion de l'entreprise (Moroncini, A., 1998). Cherchant à se légitimer en tant qu'institution, l'entreprise, en prenant en compte cette nouvelle variable ou en accentuant l'importance, répond une demande sociale (Tamm Hallström, K., 1996). La norme ISO 14001 est à la fois un moyen de se mettre en phase avec les valeurs sociétales et d'en apporter la preuve (Draetta, L., 2003; Tamm Hallström, K., 1996). K. T. Hallstrom et L. Draetta ont toutes deux choisi l'approche de l'école institutionnelle, mais cette dernière a reformulé cette approche selon un paradigme constructiviste : se mettre en phase avec les valeurs sociétales est le résultat d'un travail de construction ou d'appropriation de ces valeurs, qui peut s'opérer de façon plus ou moins partielle ... ou pas du tout.

Cette légitimité a une valeur sur le marché des organisations : mettre en œuvre la norme ISO 14001, c'est aussi « *décrocher les diplômes de conformité écologique qui permettront aux entreprises d'être compétitives en Europe et aux Etats-Unis, aux sous-traitants d'être sélectionnés par les meilleurs donneurs d'ordre, aux produits de séduire les consommateurs de plus en plus soucieux de l'environnement* » (Binet, L. et Livio, C., 1993). Elle constituerait donc un atout dans la stratégie globale de l'entreprise.

La stratégie d'entreprise représente un ensemble de choix qui engagent le futur de l'organisation. « *Toute organisation, quelle qu'elle soit, a besoin de définir ce qu'elle fait, comment elle va le faire, pourquoi elle le fait, ce sur quoi elle va faire reposer ses efforts* » (Thiétart, A., in Aubert et al., 1996). Sa finalité est de maîtriser l'évolution de l'organisation afin de maintenir sa performance dans tous les domaines-clés et à assurer sa pérennité (de Woot, P., 1986; Moroncini, A., 1998). A la base de l'idée de stratégie, il y a donc l'idée de conservation (Coutau-Bégarie, H., 1999). Et, pour les sciences de gestion, on est bien dans ce registre, quand on parle d'environnement : « *l'environnement est beaucoup plus qu'une simple question de mise en conformité avec des prescriptions légales. Il représente un élément pouvant affecter la compétitivité et même la pérennité des entreprises.* » (Moroncini, A., 1998). La finalité de la stratégie, c'est le développement économique de l'entreprise (de Woot, P., 1986).

La stratégie, c'est donc un construit, une décision portant sur les grandes orientations de l'action dans l'entreprise, qui résulte d'un processus de résolution de problèmes : analyse des tendances du contexte externe en termes de menaces et opportunités, diagnostic interne en terme de forces et faiblesses, élaboration des solutions possibles compte tenu des ressources et contraintes, choix et mise en œuvre d'une solution satisfaisante sinon optimisante (Aubert, N. *et al.*, 1996; Mintzberg, H., 1994; Moroncini, A., 1998).

Toutefois, les sciences de gestion ont montré que les entreprises ont tendance à (re)produire le même type de solution de façon récurrente, indépendamment des caractéristiques objectivables de la situation : elles ont une « attitude stratégique » qui leur est propre. Cette attitude stratégique peut être de 3 types (Moroncini, A., 1998) :

- réactive : l'entreprise considère les pressions externes existantes ou annoncées comme des contraintes qui lui sont imposées, et tentent d'en minimiser les effets par des ajustements plus ou moins locaux ;
- anticipative : l'entreprise cherche à mettre en évidence les tendances générales à l'œuvre dans son environnement externe pour y déceler les contraintes à anticiper, et à prendre les mesures nécessaires pour en prévenir les effets négatifs et/ou pour profiter au mieux des effets positifs ;
- innovante ou pro-active : l'entreprise utilise des « signaux de faible amplitude indiquant d'éventuelles modifications du contexte externe » pour y déceler les opportunités de marché intéressantes pour le développement économique de l'entreprise.

Cette grille d'analyse a été appliquée par divers auteurs à un échantillon représentatif des différents comportements des entreprises face à l'exigence environnementale de la société, pour comprendre comment l'environnement était traduit en objectif stratégique par les entreprises. Ces auteurs ont développé un éventail de typologies de stratégie verte, synthétisées par Moroncini (Moroncini, A., 1998) :

- Les modèles évolutifs, linéaires et non linéaires, qui tendent à différencier les entreprises sur base du degré de priorité apparent et/ou réel donné à l'environnement dans les définitions des enjeux stratégiques (par exemple, les modèles de Roome – revisité par Ghobadian *et al.* -, de Koehclin et Müller, de Crosbie et Knight, *in* Moroncini, A., 1998). Grossièrement, selon ces modèles, de l'attitude minimaliste, qui consiste à ne rien faire, l'entreprise passe à une attitude de conformité réglementaire et/ou sociale (réactive), puis à une attitude de recherche de compétitivité, d'efficacité interne et externe - légitimité ou image de marque verte – à moyen terme (anticipative) et enfin à une attitude pro-active, de construction d'un avantage concurrentiel et de positionnement sur les marchés dits « verts ».
- Les modèles taxinomiques, qui se basent sur la variété et le degré d'intégration des solutions pratiques⁹³ mises en œuvre dans l'entreprise pour réaliser cette adaptation aux exigences de protection de l'environnement (par exemples, les modèles de Schot, de Steger, *in* Moroncini, A., 1998) : de solutions palliatives, le plus souvent end-of-pipe visant à respecter les normes de rejets imposées, l'entreprise évolue vers une stratégie de réduction à la source, puis de prévention des pollutions et des nuisances par des ajustements organisationnels et des investissements dans des technologies plus propres, et enfin, développe une approche intégrée où « *la composante environnementale (est intégrée) à toutes les opérations de l'entreprise à quelque niveau et fonction que ce soit* » en proposant des « *produits radicalement innovants en ce qui concerne leurs*

⁹³ S'agit-il de solutions uniquement techniques ? Ou également organisationnelles ? Et/ou marketing de surcroît ?

caractéristiques écologiques », ce qui leur permet parfois d'ouvrir de nouveaux marchés.

- Le modèle de contingence, qui tente de combiner ces deux approches, tout en soulignant que plus l'approche stratégique est intégrée (ce qui signifie prendre en compte les questions écologiques tout au long du processus de formation de la stratégie), plus importantes seront les ressources (financières, temps de travail, logistique, compétences, etc) injectées dans sa mise en œuvre (par exemple, le modèle d'Azzone, in Moroncini, A., 1998). Il met en relation les différentes attitudes stratégiques observées avec des configurations-types des contextes externe et interne de l'entreprise. Par exemple, la stratégie innovante « *donnera les meilleurs résultats* » si l'entreprise est « riche » de ressources financières et techniques, de culture et de compétences environnementales, et d'expertise en matière de management, et si l'environnement externe est hautement dynamique.

Les typologies de stratégies vertes montrent également qu'à l'instar de toute stratégie d'entreprise, elles s'évaluent finalement sur le marché : leur finalité reste la création de valeur. Une stratégie verte pro-active correspondrait ainsi à une stratégie de domination par différenciation classique dans un marché libre et concurrentiel. Mais à une condition : que tous les acteurs sur le marché soient soumis aux mêmes contraintes, aux mêmes exigences, qu'elles s'imposent comme des réglementations ou qu'une convention sur les règles du jeu s'établisse entre les acteurs (Reverdy, T., 2002) (d'où l'importance de la normalisation comme processus d'égalisation des règles du jeu, cfr supra).

Dans la mesure où la stratégie est supposée être le point de départ d'une chaîne d'événements et d'activités qui structureront l'action collective, ce concept nous renvoie à celui de performance et à ses deux dimensions : technique et économique. Et si le courant du management stratégique rend bien compte de la façon dont efficacité technique et efficacité économique s'alimentent l'une l'autre, les modèles stratégiques n'informent guère sur la relation entre l'adoption d'une stratégie « verte » par une entreprise, et l'efficacité des mesures de réduction ou de prévention des pollutions et des nuisances qu'elle prend.

Selon Moroncini (1998), qui relaie en cela notamment l'analyse de Roome (Roome, in Moroncini, A., 1998), mettre en œuvre la norme ISO 14001, ce serait quitter une attitude réactive vis-à-vis des contraintes environnementale pour « entrer » dans une attitude stratégique anticipative, voire innovante. Il me semble au contraire que l'intérêt de la norme ISO 14001 est qu'elle s'avère un outil pertinent pour chacune de ces stratégies. Si l'on se reporte à l'analyse de la norme ISO 14001 menée dans le chapitre précédent, on notera qu'elle outille l'entreprise qui ne cherche qu'une conformité réglementaire, peut renforcer par la certification la légitimité ou l'image de marque des entreprises qui recherchent une efficacité externe, permet de rationaliser leurs processus de production et donc d'améliorer leur compétitivité aux entreprises qui le souhaitent, offre un support à la réalisation d'éventuels objectifs⁹⁴ d'amélioration ou de développement de produits, donne des prises et des repères pour réduire et/ou prévenir les pollutions et les nuisances, et renvoie d'ailleurs aux BATNEEC. Si toutes ces stratégies sont possibles, la norme ISO 14001 et le dispositif dans lequel elle s'insère laissent pour autant suffisamment de marge de manœuvre aux entreprises pour développer les stratégies qui lui conviennent le mieux

⁹⁴ Le développement de produits verts peut constituer un objectif de politique environnementale, auquel cas ISO 14001 invitera à formaliser des procédures qui sont susceptibles de permettre d'atteindre cet objectif.

Dans la mesure où la stratégie est supposée être le point de départ d'une chaîne d'événements et d'activités qui structureront l'action collective et dont les acteurs sont amenés à construire la performance, comprendre quel est le degré d'importance accordé à l'environnement dans cette stratégie, c'est tenter de comprendre et d'anticiper cette structuration. Mais les modèles stratégiques n'informent guère sur la relation entre l'adoption d'une stratégie « verte » par une entreprise, et l'efficacité des mesures de réduction ou de prévention des pollutions et des nuisances qu'elle prend.

Mais au delà de l'utilité analytique de ces modèles, il convient d'en reconnaître également le caractère normatif. Car si du point de vue analytique, ils reconnaissent le caractère stratégique de comportements d'indifférence ou de stricte conformité réglementaire en matière d'environnement, du point de vue normatif, ces modèles reviennent peu ou prou à hiérarchiser les entreprises en deux groupes, selon les termes classiques de la théorie managériale : les suiveurs, et les pro-actifs. Ou, selon Gomez (1996), les entreprises modernes et performantes, et ... les autres. Les entreprises pro-actives seraient celles qui auraient compris le « véritable » enjeu d'un SME, à savoir que ce serait aussi un enjeu de performance économique de l'entreprise. Plus que de suivre le mouvement et respecter les contraintes sociales en matière de protection de l'environnement (attitude réactive), ce qui est valorisé, c'est d'être capable d'améliorer la flexibilité et l'efficacité de son fonctionnement interne - sa performance technique- pour anticiper les changements à venir (attitude anticipative) de façon à stabiliser ou améliorer sa position sur le marché, ou mieux encore profiter de nouvelles opportunités de marché (attitude innovante) – le marché où s'actualise sa performance économique. Moroncini souligne d'ailleurs que ces modèles n'envisagent pas de « retour en arrière » vers une stratégie anticipative ou réactive, à partir du moment où l'entreprise a développé des capacités de stratégie innovante. C'est donc par rapport à ce modèle que les entreprises cherchent à se positionner un niveau de leurs stratégies de communication, mais cela ne correspond pas forcément à leurs pratiques ni même à leurs aspirations.

II.2. L'analyse des motivations de l'entreprise

Avec l'apparition des premières initiatives volontaires, s'est posée la question des motivations des entreprises à aller au-delà de l'obéissance à une contrainte réglementaire. En plus de comprendre le comment de l'engagement dans l'action des entreprises, il convenait d'en comprendre aussi le pourquoi. Qu'est-ce qui, dans le contexte socio-économique, expliquait, voire semblait à même de déterminer, de façon plus ou moins efficace, les comportements « verts » des entreprises, dont la mise en œuvre de la norme ISO 14001 est supposée faire partie ?

La mise en œuvre de cette norme n'est en effet pas une sinécure. C'est un processus long (généralement plus d'un an, selon l'expérience acquise lors des activités de formation dans les entreprises de la FUL). C'est un processus coûteux : la certification à elle seule représente un coût de 12.500 euros (Fil de l'éco-gestion, en ligne, le 16 janvier 2003), des investissements techniques sont souvent nécessaires (exemple typique : les bacs de rétention), l'investissement en temps du personnel est important, aussi bien dans la phase de démarrage que dans celle de routine, et le recours aux services des bureaux de consultance est fréquent. C'est enfin un processus incertain, aussi bien au niveau des bénéfices qu'il peut apporter – en termes financiers, d'image de marque, d'implication du personnel – que de l'intégration du système dans le quotidien de l'entreprise et de la construction de compétences vertes par l'entreprise (De Backer, P. c., 1999b; Hamschmidt, J., 2000; Lozeau, D., 1999).

Qu'est-ce qui peut amener donc une entreprise à s'engager dans une telle galère. La nécessité qu'elle ressent de répondre à une demande sociale (Draetta, L., 2003), certes, mais encore ?

Les entreprises ne s'engageront dans une démarche environnementale que si elles y gagnent quelque chose, affirment les membres actifs du TC 207 (ISO, 1995). Et d'énumérer une liste de bénéfices potentiels de la mise en œuvre de la norme ISO 14001 sur les atouts dont dispose l'entreprise pour assurer sa compétitivité. Ces bénéfices potentiels sont en fait des améliorations observées dans les entreprises pionnières suite à la mise en œuvre de SME (Binet, L. et Livio, C., 1993; Moroncini, A., 1998). Ces améliorations sont supposées liées aux méthodes d'excellence promues par la norme et sont donc supposées potentiellement universelles (Lorino, P., 2000; Millet, D. *et al.*, 2003; Petroni, A., 2001).

En voici une synthèse réalisée à partir de diverses sources : les deux premières colonnes du tableau 3 détaille le type d'impact de la mise en œuvre d'un SME (pas forcément d'une certification ISO 14001) sur la compétitivité des entreprises européennes (Binet, L. et Livio, C., 1993; Boiral, O., 2001a; Callens, I., 2000; Conreur, S., 2000; De Backer, P. c., 1999a; Hamschmidt, J., 2000; Moroncini, A., 1998; Morroni, F., 2000; Neace, M. B., 1999; OECD, 2001; Sayre, D., 1996). La troisième colonne regroupe les résultats de deux enquêtes par questionnaire portant sur les motivations d'un panel d'entreprises européennes à mettre en place la norme ISO (De Backer, P. c., 1999a; Hamschmidt, J., 2000). Ce tableau n'est donc pas exhaustif.

Ce tableau semble confirmer que le comportement vert d'une entreprise est motivé par la recherche d'avantages compétitifs. Ces résultats nous rappellent que, dans l'esprit des managers, la priorité de l'organisation est sa survie, laquelle dépend de sa capacité à créer de la valeur. La valeur peut être créée sous forme de capital, d'emplois, de produits répondant à des besoins, de compétences, d'image de marque : la valeur peut à mon sens avoir bien des visages. Il serait facile d'en déduire que l'argument économique sera prioritaire, et qu'à défaut de bénéfice économique escompté, l'argument réglementaire obligera les entreprises à s'aligner. Sur le terrain, nombre de chercheurs et de consultants ont pu constater que c'était souvent l'intérêt économique qui prévalait en cas de conflit entre intérêt économique et intérêt environnemental, mais que ce n'est pas forcément le cas. Un cadre de l'entreprise D nous rappelle que certaines décisions ponctuellement défavorables d'un point de vue économique ont été énoncées comme ayant été prises pour des raisons écologiques : *«Il n'y a pas que des buts économiques, la preuve: je vais vous donner un exemple. Souvenez-vous du problème des emballages de mousse en polyuréthane. Ça provoquait de allergies, et ça ne pouvait aller qu'en décharge. On a changé pour ces raisons, et on a adopté les ballots de polyéthylène qui sont plus chers. C'est donc un contre-exemple. On l'a fait pour l'environnement, et pas pour des raisons économiques»*.

La possibilité, même aléatoire, d'obtenir un avantage compétitif est de nature à motiver les entreprises : la recherche d'un avantage compétitif est une forme « traduite » du paradigme d'allocation optimale des ressources sous contrainte sous-jacent aux théories d'action de la gestion. Mais il convient de s'interroger sur ce que révèlent les études de motivations.

La motivation est un concept de psychosociologie qui a été développée pour comprendre les comportements humains, et notamment ceux qui, dans les entreprises, étaient considérés comme des dysfonctionnements (par exemple le freinage). Les théories des besoins et le concept de motivation ont été réappropriés par le marketing, discipline des sciences de gestion qui vise à comprendre le comportement de l'acheteur. Cet acheteur peut être un individu, mais

aussi une entreprise : celle-ci est supposée avoir des besoins et des motivations, comme un être humain.

La motivation , c'est ce qui pousse l'individu à agir : c'est « *le processus qui transforme les besoins en buts, plans et projets d'action* », les besoins étant eux-mêmes l'expression « *des relations homme-environnement qui sont requises pour l'adaptation et la survie des individus* » (Aubert, N. *et al.*, 1996). Le concept de motivation renvoie à une conception behaviouriste des actions des personnes (Lewin, Skinner, cfr tableau 3, section I.3. de ce chapitre). Le comportement est une réponse à une situation : le déclenchement de l'action peut être influencé par les conditions de l'environnement dans lequel la personne évolue, dont les attentes qu'ont les autres acteurs à son égard – on parle alors de motivation extrinsèque - ou par la perception ou la sensation intime qu'elle peut avoir d'un état d'insatisfaction de ses besoins - on parle alors de motivation intrinsèque - (Aubert, N. *et al.*, 1996). L'analyse de la réponse comportementale a deux finalités : produire un modèle explicatif des comportements et produire un modèle d'intervention permettant d'influencer les comportements (et notamment les comportements d'achats : c'est le cas de l'analyse de marché.)

Toutefois, dans le cas des études qui nous intéressent, l'analyse de la réponse comportementale n'a pas été réalisée en situation, mais résulte d'enquêtes et de sondages, donc de dispositifs de production d'énoncés discursifs rationalisant des actions passées ou des intentions d'actions. Mais que peut révéler le consensus apparent des sondages et enquêtes qui définissent comme opinion - ou préférences, intentions d'agir, motivations – « *ce qui n'est en définitive qu'un artefact produit par l'agrégation de réponses individuelles, à des questions que les gens ne se posent peut-être pas, sur des problèmes ne les concernant pas forcément personnellement, mais concernant des catégories de commune humanité supposées d'ailleurs univoques et connues et maîtrisées par tous, que mesure-t-on ? Des opinions immédiates, des attitudes en cours de stabilisation, l'effet d'une norme sociale ?* » (Lascoumes, P., 1994). La question du « pourquoi » d'une action invite la personne interrogée à rationaliser⁹⁵ ses actions, à les justifier, à en donner un compte-rendu plus aspirationnel que descriptif (Aubert, N. *et al.*, 1996; Becker, H., S., 2002; Power, M., 1997). Plus que ce qui pousse les entreprises à agir, ce que ces études montrent, en terme d'enjeu de connaissance, c'est la diversité des intérêts et des démarches que recouvre la notion de comportement vert.

Mais les enjeux sous-jacents à ces enquêtes ne sont pas que des enjeux de connaissance, il y a aussi des enjeux pratiques. Les résultats de ces enquêtes ne circulent pas seulement dans des revues scientifiques et dans des colloques. Ces énoncés ont quitté la communauté scientifique : ils ont été réappropriés par les acteurs supports (des consultants, des formateurs, des certificateurs), par des représentants des pouvoirs publics, par des fédérations d'entreprises ; ils circulent par le biais de revues non scientifiques, de fora hybrides où des entreprises « pionnières » sont invitées à témoigner de leur expérience. Ils sont devenus peu à peu des énoncés programmatiques : discours conventionnels qu'on ne remet plus guère en question, sinon pour souligner qu'ils s'agit de potentialités et non de prédictions, discours plus aspirationnels que décrivant la réalité des pratiques.

Décliner les bénéfices potentiels de la mise en oeuvre d'une norme de système de management, c'est aussi jouer sur cette composante aspirationnelle pour influencer les comportements des entreprises. L'énonciation des bénéfices potentiels de la norme ISO 14001 a donc vocation d'enrôlement tout autant que de justification pour les managers, aussi bien

⁹⁵ Entendu ici comme « *justification logique et consciente d'une conduite* » (Larousse, 1991)

pour les producteurs que pour les usagers de la norme. On ne s'étonnera donc pas de l'étroite correspondance entre ces bénéfices attendus et les résultats des enquêtes de motivations, même si Boiral fait remarquer à juste titre que tous les dirigeants ne partagent pas les mêmes attentes (Boiral, O., 1998a). Par ailleurs, ces énoncés attribuent une portée générale à des observations ou des énonciations relatives à des phénomènes qui sont largement dépendants de la situation spécifique de chaque entreprise. Cette approche suggère implicitement que ces bénéfices – qui, puisqu'ils se déclinent comme des avantages compétitifs, répondent aux besoins « de survie » des entreprises - sont à portée de la main de chacune d'elle.

Il m'apparaît néanmoins que le processus qui amène une entreprise à poser le choix de s'engager dans une démarche environnementale et/ou de certification de la norme ISO 14001 est plus complexe que ne le donnent à penser ces études, pour les raisons que je vais exposer ci-dessous.

D'emblée, on peut souligner un élément que ces enquêtes ne font pas apparaître : la spécificité « événementielle » du parcours qui a enclenché cette démarche. Si les contraintes imposées par l'environnement socio-économique sont si déterminantes pour le comportement des personnes ou des entreprises, si la démarche environnementale est un moyen efficace de satisfaire un besoin de « survie » - ce sont bien les hypothèses de base de cette approche - comment expliquer que l'ensemble des entreprises n'évolue pas d'un seul mouvement ?

Les disciplines de gestion suggèrent diverses « limitations » à la rationalité des décisions et actions de l'entreprise : les incertitudes quant aux tendances des attentes de la société, les limites dues à la sélection et aux capacités humaines de traitement de l'information, l'importance des représentations du dirigeant et de sa capacité à mobiliser son entreprise vers la nouveauté ont été au cœur des recherches sur le changement organisationnel (Aubert, N. *et al.*, 1996; Barr, P. S. *et al.*, 1992; Charreire, S., 1995; Gioia, D. A. et Chittipeddi, K., 1991). Mais à mon sens, ils montrent que la relation entre contraintes, motivations et comportements n'est pas déterministe. Au delà de la perception d'un besoin de changement - la plupart du temps insuffisante pour qu'elle se traduise par une décision de changement – , l'enclenchement de la démarche paraît bien plus lié à un ou des événements, plus ou moins proches de l'entreprise, qui remettent en cause la perception que l'entreprise a de ses compétences ou de sa légitimité (Guilhon, A., 1998). Et si les motivations évoquées par les cadres des entreprises que j'ai interrogés sont effectivement très proches de celles dégagées par les enquêtes de Hammschmidt et De Backer, ces mêmes cadres font également des rapprochements, implicitement ou explicitement, avec des événements de leur passé et de leur futur, ainsi que le montre le tableau 4.

Ces événements, qu'il s'agisse de problèmes sociaux, de crise sectorielle, d'entrée sur le marché des capitaux, de concurrence interne au groupe, ou de problèmes avec des parties intéressées, ont ceci de commun que ils font peser de lourdes incertitudes sur l'action des entreprises. L'échantillon d'entreprises de ce travail ne permet pas de tirer des conclusions générales, mais on peut poser l'hypothèse que l'adoption d'un comportement vert, et notamment la mise en œuvre de la norme ISO 14001, c'est avant tout un moyen de réduire l'incertitude qu'un ou des événements précis font peser sur son avenir. Ce qui est étonnant, c'est que ces événements ne sont pas forcément « logiquement » reliés à l'entreprise : ils paraissent bien lointains, selon une analyse contingente ou behavioriste. Par exemple, quelle incertitude fait peser la crise de la vache folle, dans le secteur de la viande bovine, sur une brasserie (entreprise A)? Quelle connexion a été révélée à l'entreprise pour l'amener ainsi à « agir » ?

Les motivations des entreprises : une affaire de recherche d'avantage compétitif ?

Types d'avantages compétitifs	Bénéfices potentiellement observables	Motivation de mise en place d'un SME
Rationalisation économique	Réduction des coûts réels Minimisation des risques économiques Valorisation des investissements réalisés Accès aux crédits bancaires Diminution des primes d'assurance	Important Très important Très important Peu important Peu important
Position concurrentielle	Amélioration de l'image de marque Pression des donneurs d'ordre, accès aux marchés Produits verts	Très important Très important Non quantifié
Insertion socio-économique	Veille réglementaire Relations avec les pouvoirs publics Relations avec les citoyens (consommateurs, ONG ou riverains) Relations avec les partenaires financiers, les actionnaires	Important Important Important Non quantifié
Gouvernance d'entreprise	Modernisation technologique Modernisation des techniques de gestion Implication du personnel Amélioration du cadre de travail Amélioration du système de communication interne Apprentissage organisationnel Engagement du top-management	Important Très important Important Non quantifié Non quantifié Important Non quantifié

Tableau 3 : Les facteurs de motivation de la « réponse environnementale » des entreprises.

Une approche événementielle : la mise en lumière des éléments de contexte spécifiques

	A	B	C	D
Avantages compétitifs (détails : cfr tableau 3)	4 types	4 types	4 types	4 types
Décision	Projet personnel du responsable environnement, soutenu par l'administrateur délégué mais sans appui de la maison mère	Imposé par la maison mère du groupe	Projet du top management de la filiale belge, soutenu par la maison mère	Imposé par la maison mère du groupe
Problèmes sectoriels récents	Affaires de la vache folle et de la dioxine	Affaires de la vache folle et de la dioxine	Affaires de la vache folle et de la dioxine	Difficultés économiques du secteur des transports aériens
Autres	Nouveau donneur d'ordre plus exigeant Dépassement récurrent des normes de rejet d'eaux usées	Prochaine cotation en bourse du groupe (entreprise familiale) Problèmes sociaux	Mise en oeuvre de la norme ISO 14001 par une autre filiale du groupe (concurrence interne) Plaintes répétées des riverains, incendie important	Prochaine révision des processus pour passer à la version 2000 de la norme ISO 9000 Prochaine privatisation du groupe (entreprise publique) Problèmes sociaux

Tableau 4 : Les événements en rapport avec la décision de mettre en place un SME en vue d'une certification ISO 14001. Remarque : les 4 entreprises que nous avons étudiées envisageant la certification, il n'est pas possible dans leur cas de discerner les motivations qui relèvent de la mise en place d'un SME de celle relevant de l'obtention du certificat.

Ces événements ne sont donc pas anecdotiques, ils sont à prendre en compte dans l'analyse du « comportement vert » des entreprises d'autant plus qu'ils ont des conséquences concrètes sur la démarche de mise en œuvre du SME, ce que confirme, bien qu'il ne le dise pas explicitement, l'étude de cas menée par Boiral dans l'entreprise Secal (Boiral, O., 1998a). Nos observations montrent que les événements ont imposé des objectifs ou des modalités d'action implicites à ces entreprises : le modèle et les objectifs de politique environnementale - pas forcément adaptés ?- du groupe à traduire (B et D), des délais stricts (B : avant l'introduction en bourse), des choix techniques (A : sas imposé par un donneur d'ordre, renforcement des mesures d'hygiène, refus de la maison mère d'installer une station d'épuration en raison du coût), un soin particulier apporté aux plans d'urgence (C).

III Conclusions

Les normes de système de management constituent un ensemble de techniques qui sont autant de compétences que l'entreprise se doit de posséder ou d'acquérir pour être performante. Le projet des managers de maîtriser des dynamiques d'action collective qui traversent mais débordent aussi l'entreprise a été équipé de maints « arrangements » que les sciences de gestion ont analysés et dont ils ont tiré des modèles d'action qui ont fait école dans les entreprises. La rationalité managériale serait ce qui permet de gérer, c'est-à-dire d'assurer la maîtrise des facteurs critiques de toute opération de gestion dans l'entreprise (Sussland, W. A., 1996; Thietart, R.-A., 1999). Elle permettrait alors l'efficacité économique et technique de l'entreprise, et contribuerait ainsi de façon majeure à sa pérennité ; elle est « équipée » pour ce faire d'un corpus de connaissances théoriques, de concepts d'action et de méthodes d'intervention largement partagées et reconnues par les professionnels du management (Courpasson, D., 1996; Reverdy, T., 1998; Séguin, F., 1991).

Les normes de systèmes de management véhiculent des savoirs et des moyens d'action. Elles sont à la fois le résultat d'un processus de capitalisation et de généralisation d'expériences locales, et de leur hybridation avec les concepts, modèles et outils des disciplines de la gestion. Elles sont le véhicule de codification et de diffusion de ces nouveaux savoirs. Les normes de système de management proposent aux managers un état de référence qui équipe leur travail de construction d'un modèle explicatif de la performance et d'une théorie d'action, dans la mesure où elle propose un cadre d'objectivation et d'interprétation des résultats de cette action. « Quels résultats mesurer et comment ? Quel est le degré de conformité des résultats objectivés avec les résultats attendus ? A-t-on posé de bons choix stratégiques ? La politique environnementale est-elle cohérente et suffisamment claire ? A-t-elle été diffusée ? Les programmes d'action sont-ils conformes à cette politique ? A-t-on respecté les procédures ? Répond-on aux besoins de nos clients ? Quels sont les coûts et les gains de l'action menée ou envisagée ? » sont des exemples des questions auxquels ils ont à répondre pour construire un modèle de performance de l'action du « collectif entreprise ».

Répondre à ces questions peut être une démarche d'apprentissage, et c'est le pari que faisait Deming en formalisant une boucle d'auto-contrôle. Mais c'est dans le travail réflexif de ses membres⁹⁶ que réside le « potentiel d'apprentissage » d'une entreprise, bien plus que dans des procédures instituant un mécanisme de rétroaction. Et tous les membres de l'organisation ne sont pas concernés de la même façon par ce travail réflexif. L'étape-clé de cette boucle, c'est la revue de direction : les managers sont invités à tirer les leçons de leurs décisions passées ; quant aux employés et aux opérateurs, c'est à la façon dont ils appliquent les instructions de

⁹⁶ Qui, à mon sens, n'est pas l'apanage des managers.

travail qu'ils sont invités à réfléchir. De même que la division du travail répartit les tâches dans l'entreprise, elle répartit les apprentissages à réaliser. Mais même si ce travail réflexif est soigneusement cadré par les normes de systèmes de management, rien ne garantit qu'il sera réalisé : l'entreprise peut entrer dans cette démarche, ou n'y entrer que de façon partielle et partielle, ou encore essayer de le brider le plus possible. De plus, l'apprentissage réalisé peut être différent de celui attendu ou imaginé : Power souligne par exemple que les entreprises apprennent à « contourner » l'audit en acquérant un vernis de conformité aux procédures formelles, et en découplant de celles-ci leurs pratiques effectives (Power, M., 1997). L'organisation apprenante c'est donc plus une logique d'action qu'une structure organisationnelle.

Mais les normes de système de management n'ont pas incorporé que des savoirs et des connaissances : selon Reverdy (1998) et selon Gomez (1996), elles ont largement incorporé un ensemble de présupposés des managers, voire de mythes du management. Elles véhiculent un système de représentation et de croyances qui fondent une culture managériale, un « *cadre pour penser et agir* », qui accorde la priorité au pragmatisme et à l'efficacité (Aubert, N. et al., 1996) : préférence pour des solutions en terme d'innovation technique, définition technico-économique de l'efficacité, vision consensuelle et anthropomorphique⁹⁷ de l'entreprise, optimisation de l'allocation des ressources au bénéfice de tous par les mécanismes de marché, rationalité économique des acteurs et réduction au minimum des interventions de l'Etat. Elles affirment leur propre validité théorique et pratique et s'auto-référencent (Gomez, P.-Y., 1996).

Elles délivrent aux managers cette promesse d'une meilleure maîtrise sur le déroulement de leurs plans, notamment en ce qu'elles supposent une standardisation, donc une plus grande prévisibilité, des procédés et un renforcement de la division du travail (Nizet, J. et Pichault, F., 2000). Elles se basent sur un ensemble de savoirs, de croyances, de rites, de représentations, de mythes (Villette, M., 1996), bref sur une culture commune aux professionnels du management, qu'elles contribuent à faire circuler dans des réseaux de plus en plus larges, et donc qu'elles contribuent à renforcer. La normalisation des qualifications est avant tout focalisée sur les managers (Courpasson, D., 1996). Les normes de systèmes de management délivrent un énoncé normatif non seulement sur ce que doit être l'entreprise, mais aussi sur ce que doivent être les compétences de ses managers, leur « rationalité ».

Elles renvoient donc aux qualifications des acteurs, séparant les compétences pertinentes pour les managers (approche pragmatique et factuelle, qualités de leader, bonnes connaissances des concepts et techniques de gestion, ...) et, presque par ricochet, celles des employés et ouvriers (respect de l'esprit des consignes, adhésion aux buts de l'entreprise, aptitude à faire remonter les informations jusqu'aux managers, ...). Les managers font donc, en tout état de cause, partie de la « grande famille ISO » des professionnels du management en lesquels ils se reconnaissent, famille qui se déploie à travers les entreprises, les bureaux de consultance, les institutions académiques et écoles de gestion, les auditeurs, les associations comprenant des industriels, les organismes de normalisation et l'ISO elle-même.

Dans la mesure où les normes de systèmes de management contribuent à l'émergence d'un modèle professionnel, elles contribuent à faire exister cette « science moderne » d'une gestion qui se veut rationnelle mais humaine. Rien d'étonnant à cela dans la mesure où elles résultent des travaux d'experts formés aux sciences de gestion des TC (ISO, en ligne, le 20 novembre

⁹⁷ Selon laquelle le comportement de l'entreprise pourrait être identifié à une personne avec des valeurs, une culture, une stratégie (Reverdy, T., 1998).

2002). Or, ceux-ci comprennent une majorité de professionnels du management : consultants, auditeurs, managers en place dans des grandes entreprises multi-nationales et ont été formés dans les mêmes écoles (Bennett, D., 2000; Tamm Hallström, K., 1996). Les normes de système de management sont-elles à même d’embrasser dans ce mouvement normalisateur les ouvriers et les employés, qui ne partagent ni la même culture, ni les mêmes intérêts, ni les mêmes valeurs que les managers ?

DISCUSSION

Les modalités de la gestion « intentionnelle » de l'environnement par les entreprises sont aujourd'hui largement formatées par leur inscription dans une norme, et à travers elle, dans un dispositif qui déborde l'espace marchand. La certification des entreprises comme conformes aux exigences de la norme ISO 14001 est devenue une obligation de fait sur les marchés des biens et des services, et des capitaux. Le triptyque norme ISO 14001, certification et SME constitue pour les pouvoirs publics une opportunité de promouvoir les objectifs des politiques publiques en matière d'environnement, opportunité qu'ils n'hésitent pas à saisir. La norme ISO 14001, dans ses principes sinon dans les faits, invite également certaines voix à se faire entendre dans l'entreprise : celle des riverains, d'entités plus « locales ».

L'alignement d'acteurs de plus en plus nombreux, la multiplication des objets qui viennent stabiliser et orienter de façon de moins en moins réversible le concept fédérateur de SME nous contraignent en quelque sorte à l'accepter quelles que soient les ambiguïtés sur sa nature, son rôle, ses effets, et les conditions particulières de sa mise en oeuvre. La norme ISO 14001 organise une médiation : elle produit et stabilise des interactions entre les acteurs et leur permet d'ajuster et d'anticiper leurs comportements mutuels. Mais c'est l'ensemble norme formalisée – certificat – SME, et non la norme ISO 14001 à elle seule, qui participe à la normalisation. C'est cet ensemble qui coordonne, permet d'anticiper, enrôle les acteurs, emporte la conviction, légitime les comportements, permet l'évaluation, offre un espace d'action et de négociation, limite le champ des possibles et réduit la diversité, crée des irréversibilités et stabilise, fait circuler des informations, des savoirs et des énoncés. La « puissance normalisatrice » est donc diffuse, distribuée dans les interactions entre ces éléments.

Le mouvement d'adoption de la norme ISO 14001 se laisse finalement comprendre comme un enrôlement progressif d'acteurs dans un réseau, et sa mise en oeuvre, comme une procédure de collecte et d'agencement d'entités hétérogènes. La norme ISO 14001 a donc réussi – et continue à réussir - à aligner divers acteurs, collectifs et institutionnels : entreprises, ONG, fonctionnaires, experts, par exemple, mais aussi des « choses », matérielles ou immatérielles, comme des concepts et savoir-faire professionnels, des instruments réglementaires (EMAS), d'autres normes ISO. Jusqu'à devenir pour eux une évidence dont on ne discute plus l'opportunité, mais dont on peut éventuellement discuter les effets et les conditions de mise en oeuvre.

Pourquoi particulièrement ces points ? A mon sens, parce qu'il s'agit des éléments les plus incertains. Comme la norme ISO 14001 est d'application volontaire, il fallait intéresser les usagers potentiels, lesquels peuvent s'avérer différents (aussi bien dans leurs caractéristiques que dans leurs projets), leur offrir des possibilités d'action qui fassent sens pour eux et qui leur permettent de mener à bien leurs propres stratégies. Elle permet aux entreprises de se positionner comme des acteurs de l'environnement, et aux fédérations d'entreprises de se positionner comme des partenaires dans l'édiction des règles qui les concernent. Positionner l'élaboration et la mise en oeuvre de la norme ISO 14001 par rapport aux évolutions historiques entrelacées de la normalisation, de l'action publique (et particulièrement en matière de politique publique environnementale), et des pratiques et techniques de gestion des entreprises a donc permis de dégager quelques pistes sur la façon dont la norme ISO 14001 emporte l'adhésion des acteurs : l'ouverture des travaux d'élaboration à l'ensemble des parties intéressées, la description des exigences qu'elle pose en termes de méthodes plutôt que d'obligation de résultats, l'existence d'un dispositif de certification rendant à la fois possible

l'évaluation et la mise en visibilité des comportements performatifs. Le dispositif est à la fois dispositif d'intéressement, d'évaluation, de confiance, de coordination.

Il résulte de cette nécessité de réduire les incertitudes concernant l'adoption problématique de la norme par les usagers potentiels un format de norme qui se garde bien de restreindre le nombre d'options possibles pour les acteurs concernés : procédurale, d'organisation et générique. Si l'on en croit l'expansion de la norme, ce format, qui déplace l'objet technique de la norme de l'output des processus de production sur les processus eux-mêmes, s'avère adéquat. Le passage des normes de produits aux normes d'organisation a permis de passer de ce que Jeantet et ses collègues appellent des objets intermédiaires fermés, c'est-à-dire qui n'introduisent pas ou peu de degrés de liberté dans le scénario proposé aux acteurs, à des objets intermédiaires ouverts, qui laissent des degrés de liberté aux acteurs pour introduire et compter avec des éléments nouveaux, spécifiques de leur situation (Jeantet, A. *et al.*, 1996). Ce passage a été permis par une « montée en abstraction et en généralité » des spécifications des normes d'organisation (Power, M., 1997) et par le renvoi de la résolution de certaines questions controversées, comme le niveau de performance environnementale à atteindre ou le degré de transparence à observer, aux entreprises elles-mêmes. La norme ISO 14001 tire sa force de cette ouverture, justement, car cette propriété la rend disponible pour l'action à des acteurs très différents, dont les enjeux, logiques d'action et moyens d'action peuvent être différents ou plus ou moins congruents. Mais en même temps, le fait que l'on ait laissé ouvertes certaines questions a augmenté les incertitudes quant à ses effets et à ses conditions de mise en œuvre.

La certification, dans la mesure où la vérification porte sur les moyens et non les résultats, et dans la mesure où elle base son évaluation sur des objectivations et des descriptions de pratiques, en décalage avec les pratiques réelles, ne parvient pas à lever ces incertitudes. Ce que la norme ISO 14001 prescrit, c'est avant tout la formalisation des pratiques, et ceci rend possible une forme de vérification, par le biais de la procédure de certification, la cohérence interne et la conformité des conditions de mise en œuvre (formalisation des objectifs, des activités de tout type, des responsabilités, des systèmes de contrôle, des canaux d'informations). Mais la certification n'implique ni la vérification des choix opérés en matière de mise en œuvre, ni celle des effets produits par le dispositif. Le certificat rend visible le comportement « global » de l'utilisateur, mais en masque les conditions réelles : il est ambigu. L'accréditation des certificateurs n'apporte qu'une garantie partielle au processus. On compte donc à la fois sur le principe d'amélioration continue et sur l'évolution des législations pour lui permettre de produire des effets bénéfiques sur l'environnement.

Le dispositif norme ISO 14001- SME – certification rend visible les efforts consentis par les entreprises, quels qu'en soient les résultats. Mais tout est-il dicible, tout est-il montrable, tout est-il verbalisable ? Et à qui veut-on bien se rendre visible, et à qui ne souhaite-t-on pas se rendre visible ? La formalisation n'implique-t-elle pas une sélection ? Quel découpage opère-t-elle au nom de la vérifiabilité du système ?

Ce qui est rendu visible également, c'est une possible acquisition par l'entreprise certifiée d'une part des connaissances, des concepts et des techniques capitalisées dans le contenu technique de la norme. Quels sont-ils ? Comment se réalise cette acquisition ?

Décrivant un SME, la norme ISO 14001 a intégré des savoirs, concepts et méthodes, mais aussi des mythes et des croyances du management. Ces savoirs, ces concepts, ces méthodes, ces mythes et ces croyances constituent la culture professionnelle des gestionnaires, qu'ils

soient cadres dans des entreprises ou consultants. Et ces éléments de culture sont eux aussi normalisés par la mise en oeuvre de la procédure de construction d'un SME. Ces savoirs sont distribués dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci : c'est un modèle professionnel qui émerge, comme le soulignait Courpasson (1996), et qui réunit dirigeants et cadres d'entreprises, consultants et auditeurs. Cette normalisation pourrait s'appuyer sur des dispositifs matériels : formats d'écriture qui circulent entre entreprises et fora hybrides notamment. Peut-être les publications scientifiques, et particulièrement les nombreux « business cases » réalisés, participent-elles à ce mouvement, bien que ce ne soit pas forcément les objectifs de la communauté scientifique. De plus, dans la mesure où la norme à produire est supposée intégrer des points de vues, des savoirs, des problématisations de nature différente, l'arbitrage par des experts-normalisateurs partageant souvent une formation scientifique et technique, et une expérience pratique qui les rendent « proches » des acteurs industriels, ne contribue-t-il pas à « tirer » le contenu, le format procédural, vers une description à caractère technique ?

Mais par ailleurs, la mise en oeuvre de la norme implique de traduire ses exigences générales et abstraites en objectifs et moyens d'action spécifiques à l'entreprise. Cela implique de se donner les moyens de capitaliser les connaissances distribuées dans l'entreprise, d'identifier les points d'ignorance et de trouver les moyens de les combler, et d'articuler l'ensemble. Il faut donc mobiliser des savoirs sur l'entreprise, dont les managers ne sont pas les seuls détenteurs, et qui peuvent être d'un tout autre ordre. La norme ISO 14001 renvoie la question aux acteurs, et en ce qu'elle privilégie une logique d'action gestionnaire, on peut se demander si elle permet de mobiliser des savoirs « autres », en particulier des savoirs sur les entités du champ de l'environnement.

Cette question me paraît pertinente car même si elle n'a pas explicitement de visée en matière de performance environnementale, la norme ISO 14001 annonce d'emblée qu'elle vise à permettre à l'entreprise de réaliser une articulation problématique : celle des objectifs économiques et des objectifs écologiques. Elle postule donc qu'il y a des objectifs environnementaux à atteindre. Elle est présentée par l'ISO comme un outil méthodologique au service du développement durable, et est reconnue comme telle par des acteurs publics (le projet de plan décennal pour le développement durable présenté au Sommet de Johannesburg (ONU, 2002), même s'il n'a été adopté, recommande explicitement la mise en oeuvre de la norme ISO 14001) et des acteurs privés (la mise en oeuvre d'un SME comme la norme ISO 14001 est un des indicateurs adopté par le WBCSD pour calculer le Dow Jones Sustainability Group Index, un outil d'évaluation de la « durabilité » du « top 10 » des entreprises cotées en bourse, à l'attention des investisseurs).

L'analyse de la norme ISO 14001 réalisée au chapitre 3 montre qu'elle n'intègre guère de savoirs « environnementaux », elle ne comporte que peu d'énoncés qui disent ce que sont les entités du champ de l'environnement qui sont pertinentes pour l'entreprise. Elle renvoie les entreprises à l'arsenal législatif, à des porte-parole privilégiés car considérés par l'ISO comme parties intéressées de l'entreprise, et ... à elles-mêmes et à leurs moyens de produire ces connaissances, de les faire émerger localement. Or, les moyens de production de connaissances de l'écologie auraient conduit à des formes de connaissances et de savoirs non « actionnables » au sein de l'entreprise (Millet, D. *et al.*, 2003). Non seulement l'entreprise se voit mise en position de pouvoir produire des connaissances locales sur les êtres qui relèvent de leur champ environnemental spécifique, mais il lui appartient aussi de les transformer en compétences...

Or le choix d'une logique d'action gestionnaire reposerait implicitement sur le postulat d'une rationalité managériale qui puisse être mise au service de la gestion de l'environnement. Cette expression renvoie au paradigme des sciences de gestion qui est celui d'une optimisation de l'allocation des ressources rares de l'entreprise sous contraintes. Le modèle d'action qui constitue le « cœur » de la norme ISO 14001 ne remet pas en question ce paradigme, qui pose la gestion comme un problème d'allocation optimale sous contraintes des ressources de l'organisation, et l'environnement comme une variable du problème à optimiser (Charre, B.-T., 2000; George, S., 2000; Millet, D. *et al.*, 2003). Conformément à ce paradigme, l'entreprise vise à assurer sa pérennité, en améliorant sa performance technico-économique, et en assurant la maîtrise des conditions de cette performance : la prise en compte de l'environnement y est vue comme un critère de permettant de construire cette performance. Et en retour, la construction d'une performance incluant ce critère est supposée aboutir à des résultats concrets, mesurables sur le plan des bénéfices environnementaux. Mais l'entreprise reste bien dans une logique de développement organisationnel, auquel aucune limite n'est posée a priori.

Il est donc une question, à mon sens essentielle dans la perspective d'une gestion de l'environnement compatible avec un développement durable, que la norme ISO 14001 ne pose pas à l'entreprise : celle de la forme et du degré de développement à poursuivre. Cette question est à mon avis aussi pertinente au niveau local qu'elle ne l'est au niveau global⁹⁸. Dans le contexte de l'économie de marché, chaque entreprise doit maximiser son intérêt : elle cherche à croître et se développer continuellement et de façon illimitée, dans toutes ses dimensions, mais surtout dans sa dimension financière. Or, la protection de l'environnement et le développement durable nécessiteraient implicitement une croissance économique « gérée », voire limitée, impliquant un comportement plus « responsable » des acteurs : dans un monde fini et vulnérable, l'heure est à « l'auto-limitation » (Lascoumes, P., 1994; Ost, F., 1995). Les entreprises sont renvoyées à elles-mêmes, puisque renvoyées au marché, pour régler cette question délicate, pour articuler logique de développement et logique de protection de l'environnement, que la norme ISO 14001 pose d'ailleurs comme compatibles. Les valeurs, principes et outils de mise en œuvre de la première sont considérés a priori comme adéquats pour la seconde : en ce sens, on peut dire que la norme ISO 14001 propose un cadrage économique de la gestion de l'environnement. Elle fait sien un modèle d'action « reposant sur des postulats de priorité à l'action et à l'efficacité » pour résoudre les problèmes liés à l'environnement dans l'entreprise. Mais on peut s'interroger sur la transposition de ce paradigme à des problématiques qui, peut-être, ne se laissent pas enfermer dans le cadre technico-économique pour lequel le modèle des normes de système de management a été conçu.

Comme on le voit, la négociation d'un accord, la définition d'une règle commune et l'inscription dans des objets n'épuisent pas toutes les questions, et dès lors, n'éteignent donc pas la communication entre les acteurs : ils continuent à échanger autour de ces 3 objets. Ces énoncés qui circulent sont plus que des modes de justification. A mon sens, ils participent à former des sortes de « conventions locales » qui trouvent une pertinence particulière dans certains champs d'action et participent pleinement au processus de normalisation. Mais aussi, ils pointent les questions laissées ouvertes, et les marges de manœuvre qui s'offrent aux acteurs.

⁹⁸ Cfr chapitre 3.

Les énoncés programmatiques explicitent à la fois comment les acteurs se positionnent par rapport à ces objets et par rapport à d'autres acteurs, quels projets ils se donnent et dans quel champ d'action, quels possibles ils cherchent à faire advenir. Or la norme ISO 14001 est à la fois l'aboutissement d'un processus d'élaboration et le référentiel destiné à encadrer une autre action : la construction d'un SME. En tant qu'artefact, elle porte et transporte, elle inscrit dans un document de référence les intentions de ses concepteurs. Mais c'est au gré de leurs enjeux et de leurs stratégies, des contraintes et des opportunités qu'elle leur offre dans un contexte singulier et à un moment particulier⁹⁹, que des acteurs s'en saisissent, l'adaptent à leurs besoins, aux spécificités de leur champ d'action, et actualisent les intentions des concepteurs de façon toujours incomplète, partielle et partiale. Ce large « mouvement d'adoption/adaptation » de cet artefact suppose qu'il revête « *une signification judicieuse pour ceux qui veulent l'utiliser en vue de résoudre leurs problèmes* », y compris pour ceux qui l'ont conçu (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999).

L'approche que ces auteurs ont développée « *pour un cas dans lequel l'objectif politique inclut le développement, le marketing et l'utilisation d'un artefact technologique particulier* », postule que se saisir d'un tel artefact est un acte qui « a du sens ». Mais selon cette approche, le sens et l'acte se mettraient mentalement en forme dans une relation réciproque, au lieu de se distinguer l'un de l'autre : les acteurs formalisent et construisent des sens et des actes dans une situation particulière et à partir de ce que ces auteurs appellent leur « cadre interprétatif », système d'interprétation qui s'est construit et continue à se construire au fil du temps par l'expérience ou l'éducation. En généralisant ce cas, ils ont décrit la structure des cadres interprétatifs de diverses catégories d'acteurs, à savoir les décideurs publics, les techniciens, les chefs d'entreprise et les consommateurs. Ainsi, typiquement, le technicien (par exemple le normalisateur) ne pourrait produire un artefact ayant du sens que s'il arrive à cerner et formater, dans le cadre offert par les théories scientifiques et techniques qu'il a apprises, les propriétés qu'il doit avoir pour être considéré par d'autres comme judicieux, comme ayant du sens. Le chef d'entreprise, lui, n'utilisera un artefact que s'il a du sens pour lui aussi, donc si le fait de « *produire ou d'utiliser l'artefact fait partie d'actes permettant de relever un défi de l'entreprise, et si c'est compatible avec la position préférée de l'entreprise dans la concurrence* ». Un artefact sera donc investi de sens différents par différents acteurs et à différents moments de son cycle de vie, et notamment son développement et son utilisation ; ils en « *construisent* » les caractéristiques (...) dans un processus de « *réflexion dans l'action* » (...) Pour qu'il y ait action commune, il est nécessaire d'avoir construit un artefact semblant judicieux » à ceux qui se lient à lui (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999).

Si ces auteurs s'attachent particulièrement à montrer comment, par un travail réflexif, les acteurs peuvent sortir de dilemmes en modifiant le sens qu'ils donnent à leur action, voire mêmes les croyances sous-jacentes, c'est-à-dire par apprentissage (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999), leur approche me semble aussi intéressante pour comprendre en quoi la norme ISO 14001 permet une action commune¹⁰⁰, et cela pour trois raisons.

Tout d'abord, le modèle de Van de Graaf et Grinn repose sur un postulat de co-construction du sens et de l'acte par le acteurs (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999) et ce postulat a déjà porté ses fruits dans différents courants de recherche portant sur le rapport à la norme¹⁰¹ (Belley, J.-G., 1997; Berten, A., 1997; De Munck, J. et Verhoeven, M., 1997; Delmas-Marty,

⁹⁹ Et donc les opportunités et les contraintes évolueraient au fur et à mesure que de nouveaux acteurs s'en saisissent.

¹⁰⁰ Même si nous postulons que l'action peut être relancée dans des directions différentes.

¹⁰¹ Cfr supra, chapitre 2.

M., 2002) et la place des dispositifs concrets dans ce rapport (Berten, A., 1999; Gomez, P.-Y., 1996).

De plus, ce modèle postule qu'il est possible « *de les [ndla : les cadres interprétatif] reconstruire pour un acteur particulier à partir de documents et d'interviews (...en partant d'une) décomposition des niveaux du discours argumentatif* » (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999). Or les énoncés programmatiques sont des arguments discursifs conventionnels, stabilisés et circulant.

Enfin, cette approche peut être appliquée aux arguments développés par les producteurs, les utilisateurs et les commentateurs des artefacts, et donc permet de les analyser de façon symétrique. Elle peut aussi être appliquée à différents types d'artefacts : techniques et chaînes de fins et de moyens politiques, notamment (Van De Graaf, H. et Grin, J., 1999).

Si l'on accepte ces postulats, les propriétés de la norme ISO 14001 perçues par les acteurs devraient leur permettre de « *l'investir de sens* » à travers les fonctions qu'ils lui attribuent, les termes par lesquels ils définissent le problème qu'ils cherchent à solutionner, les savoirs et connaissances qu'ils mobilisent, fonction de la façon dont ils posent le problème de la gestion de l'environnement, leurs conceptions sur ce que doit être le monde et les termes par lesquels ils se définissent eux-mêmes.

En mobilisant les catégories de décomposition des niveaux du discours argumentatif de cette approche, telles que reformulées par Mormont (Mormont, M., 2000), j'ai cherché dans le tableau 5 à mettre en relation les apports des différents chapitres de façon à montrer

- 1. le point de vue des principaux types d'acteurs qui se lient au dispositif norme ISO 14001/SME/certification, la façon dont ils l'appréhendent et s'approprient ses caractéristiques par rapport à leurs projets d'action,
- 2. que les significations (que j'ai volontairement évité de généraliser) qu'ils attribuent à ce dispositif ont un certain degré de congruence qui rend possible l'action commune.

Ces grilles de significations ne constituent qu'un instantané d'un processus qui est toujours en cours : celui, à mon sens, de la normalisation subjective que Courpasson avait caractérisée dans le champ professionnel du management (Courpasson, D., 1996), et qui peut-être touche tous les acteurs, mais à des degrés et par des voies divers.

Précisons toutefois que ce tableau n'est pas complètement abouti. On remarquera notamment l'absence de certains acteurs, comme les syndicats, pour lesquels je ne disposais pas de suffisamment de documents pour permettre l'analyse. Les scientifiques n'ont pas été considérés comme des catégories à part entière : à ce stade, ils ont été assimilés à des experts soit acteurs supports (consultants, principalement), soit environnementalistes, bien que cette solution ne soit pas entièrement satisfaisante. S'il est vrai que chaque partie convoque « ses » experts, le double rôle joué par certains membres de la communauté scientifique et la réappropriation de leurs énoncés dans une grille officielle d'arguments discursifs sont des éléments qui invitent à poursuivre la réflexion sur leur place dans ce dispositif.

Ce tableau met néanmoins en évidence par exemple que la « simple » question de maîtrise des processus s'appréhende et est mise en action différemment selon qu'on est une entreprise utilisatrice (qui « vit » la gestion concrète des aléas de l'activité quotidienne), une association d'entreprise (critère théorique de discrimination des entreprises performantes et modernes, des autres), un certificateur (pour lequel cette gestion concrète des aléas se matérialise dans une procédure et des enregistrements), un consultant (qui énonce ce qu'est et doit être cette

maîtrise), ou un environnementaliste (pour lequel maîtrise des processus signifie maîtrise des risques d'accidents, prévention et réduction des pollutions et des nuisances).

Le tableau 5 illustre aussi le souci de ne pas créer de barrière à l'entrée aux utilisateurs potentiels : l'important étant d'entrer dans la grande famille ISO, et souligne également les points qui restent controversés. Ainsi, en est-il de la certification, qui ne peut être ni un véritable outil de reporting et/ou de contrôle des performances environnementales des entreprises, et donc suscite la frustration des environnementalistes et de certains décideurs publics, ni un simple outil publicitaire, et donc suscite la crainte des entreprises et le développement de stratégie de « contournement » lors de la réalisation des audits.

Ce tableau explicite enfin les prémices des propositions logiques que constituent les énoncés programmatiques mobilisés par certains types d'acteurs : si le marché a besoin de normes, c'est parce qu'il faut éviter les « irrégularités de comportement » et les « ordres locaux » sur les marchés, parce que ces « ordres locaux » constituent des barrières aux échanges commerciaux et rendent « défaillants » les marchés internationaux : ils ne remplissent dès lors plus les conditions d'un système de marché libre et concurrentiel. Or ce système doit être préservé parce que, selon la théorie économique, il est supposé garantir le bon fonctionnement de l'économie et le développement industriel et optimise la satisfaction globale et le bien-être de l'ensemble des agents économiques. On voit ici comment des énoncés et des modèles issus de disciplines scientifiques changent de registre quand ils sont réappropriés par des acteurs dans d'autres champs d'action. Ils offrent aux acteurs des ressources pour construire une théorie d'action, mais ces ressources sont à la fois d'ordre cognitif (structuration des savoirs) et d'ordre normatif (principes, voire croyances).

Les caractéristiques de la norme ISO 14001, résumées dans le tableau 6, sont en quelque sorte « dénaturalisées » par cette analyse : elles n'apparaissent plus comme des évidences a-historiques. La norme ISO 14001 est le résultat socialement construit d'un processus de conception collective, et ce travail de construction « ne va pas de soi ». Pris séparément, ni les nécessités d'une optimisation purement technique, ni les rapports de force en présence, ni les formes de régulation sociale n'imposaient a priori son « format » et son contenu technique.

Mais à la lumière de cette analyse, on peut tout autant se demander en quoi sa mise en œuvre pourrait aller de soi. Si les concepteurs ont tenté d'inscrire dans le dispositif norme ISO 14001/SME/certification les conditions d'une intercompréhension entre lui et ses usagers, son utilisation « *implique chez l'utilisateur l'incorporation de compétences proprement sociales* » : qualifier les situations, mobiliser les ressources pertinentes, comprendre et utiliser le vocabulaire adéquat, se conformer à certaines règles, etc qui ne peuvent être totalement « pré-scriptes » (Akrich, M., 1993). D'autant plus que l'action ne relève pas de la manipulation d'un objet, mais d'une autre action de conception, qui implique l'adaptation des spécifications générales et abstraites à une situation singulière, l'articulation d'une intention « extérieure » et d'un projet propre à l'entreprise, et la création ou l'actualisation de liens avec des individus, des collectifs, voire des entités non humaines ou même abstraites, liens qui traversent et débordent l'entreprise.

Systèmes d'interprétation des acteurs

	Normalisateurs (comités membres de l'ISO)
Fonctions pratiques	• Lever les barrières aux échanges de biens et de services, de capitaux et de savoirs au niveau international • Aligner les organisations de tous types sur un référentiel unique ou dominant de SME • Répondre aux besoins des usagers potentiels de la norme • Renforcer la reconnaissance institutionnelle de l'ISO comme lieu de production des règles • Mettre en visibilité l'engagement à soutenir le développement durable, pris à Rio par l'ISO
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Assurer les conditions de bon fonctionnement de marchés internationaux : - Les entreprises, qui subissent des pressions de divers types d'acteurs concernés pour qu'elles intègrent dans leur gestion la prise en compte de leurs aspects environnementaux, ont manifesté un besoin en outil méthodologique - Il y a une demande de la part des fédérations d'entreprises et des grands groupes de devenir partie prenante à une négociation des règles du jeu en matière de gestion environnementale et de développement durable - La diversité des formes émergentes de SME (normes nationales, expériences de entreprises pionnières et modèles des consultants) peut créer des barrières aux échanges et rend la coordination marchand et industrielle difficile • Cerner les propriétés d'un référentiel de SME qui puisse intéresser les usagers potentiels : - Applicabilité à tout type d'organisation (taille, secteur, appartenance géographique) : générale - Praticabilité : adaptable selon les moyens, les compétences vertes, le niveau de performance environnementale ou de conformité réglementaire ; compatibilité avec « l'équipement » technique et cognitif (techniques et savoirs de gestion, système de gestion de la qualité) - Clarté : compréhensible et non équivoque - Acceptabilité : pas d'imposition de résultats, ni de niveau « à l'entrée », ni de communication externe étendue - Valorisation : coupler avec une procédure de certification en tant que dispositif d'intéressement et moyen de visibilité - Auditabilité : pratiques de formalisation • Assurer la compatibilité interne du système des normes ISO (notamment avec les normes ISO 9000) • Assurer la légitimité du système : certification (et accréditation) en tant que procédure de contrôle par les pairs

Savoirs théoriques et empiriques	• Expertise technique • Expérience de formalisation des normes • Connaissance du modèle du marché et des conditions de leur « bon fonctionnement » • Connaissance de l'organisation industrielle • Expérience de terrain : participation à des fora ou activités de consultance dans les pays d'origine
Théories normatives	• Le système de marché libre et concurrentiel est nécessaire au bon fonctionnement de l'économie et au développement industriel • Les normes sont des réponses aux besoins des marchés • Les règles du jeu sont plus efficaces si elles sont conçues au niveau international (harmonisation ex ante) • Les normes doivent être le reflet d'un consensus entre les parties intéressées, donc l'output d'une procédure d'élaboration technique valide et « démocratique » • Les normes sont par principe d'application volontaire • Les normes d'organisation doivent être des solutions à l'échelle de l'industrie • L'efficacité des normes d'organisation tient dans la rationalisation des systèmes de gestion (au double sens de soumission à des règles et d'approche rationnelle et technicienne) • L'amélioration des systèmes de gestion a pour effet l'amélioration des performances (qualité, performances environnementales)
Définition de soi, de son rôle, de son métier	Mission : lever les barrières aux échanges commerciaux et favoriser la coopération technique et scientifique ; Rôle : experts scientifiques et techniques, arbitres des intérêts ; Stratégie de renforcement institutionnel de l'ISO : se poser en régulateur

Tableau 5 : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Managers des entreprises utilisatrices potentielles
Fonctions pratiques	• Assurer la pérennité de l'entreprise : - Offrir une réponse, normalisée et reconnue par un grand nombre d'acteurs, aux pressions et aux besoins des parties intéressées - Rationaliser et intégrer les activités de l'entreprise, gérer la complexité en matière de gestion de l'environnement et des dispositifs administratifs et techniques ; gérer les aspects environnementaux dans leur aspect quotidien - Maîtriser les facteurs critiques des processus - Participer à la création de valeur sous toutes ses formes : image de marque, avantages compétitifs, maintien de la position concurrentielle ou ouverture d'opportunités de marché • Attester et mettre en visibilité - la performance de l'entreprise : certification = label de qualité de l'entreprise, signe de sa compétence, de son efficacité et de sa modernité - la bonne volonté de l'entreprise : dispositif de confiance • Faciliter les relations au sein de la filière industrielle (clients fournisseurs) • Réduire les incertitudes institutionnelles et marchandes • Eviter les entreprises pirates
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Les pressions des parties intéressées (donneurs d'ordre, pouvoirs publics et riverains, principalement) appellent une réponse • La « sédimentation » de divers dispositifs administratifs et techniques destinés à réduire les pollutions et les nuisances, qui insèrent et traversent l'entreprise, rend la situation complexe et difficile à gérer • L'environnement des entreprises est incertain • Certains événements ou problèmes concrets, différents d'une entreprise à l'autre, nécessitent de trouver une solution • Les entreprises ont des moyens limités et cherchent à optimiser l'allocation de leurs ressources en fonction des opportunités et des contraintes : elles cherchent à poser des choix rentables • Une norme de SME serait acceptable à condition : - De préserver la liberté de choix des entreprises, du point de vue des objectifs, du niveau de performance à atteindre, des moyens et de la période d'étalement des actions laissée à l'entreprise, de l'étendue de la

	communication externe - De pouvoir valoriser les actions entreprises en matière d'environnement - De ne pas entraver la concurrence - De voir ses efforts reconnus quels que soient le niveau de conformité réglementaire, de performance environnementale et de moyens • La prise en compte de l'environnement, c'est un processus d'hybridation, pas une rupture structurelle, et donc le SME doit être à la portée des entreprises, et notamment compatible avec les dispositifs techniques, organisationnels, administratifs, déjà existants
Savoirs théoriques et empiriques	• Connaissance de leurs marchés de produits, d'organisations et de capitaux • Connaissance partielle des exigences légales et normatives qui leur sont applicables • Expérience des systèmes de gestion de la qualité (85 %) • Concepts et méthodes des sciences de gestion • Connaissance de leur processus et de leurs produits • Savoirs pratiques distribués dans l'entreprise
Théories normatives	• L'entreprise performante s'adapte continuellement aux exigences des marchés où elle évolue : elle doit continuellement réviser son système de gestion pour s'assurer qu'il est adapté • L'orientation client permet à l'entreprise d'être en phase avec le marché, voire la société • L'entreprise doit maîtriser ce processus d'adaptation, être la plus pro-active possible • Le développement industriel est fondé sur la liberté d'entreprendre • Voir l'environnement comme une contrainte, c'est dépassé : il faut être proactif • L'entreprise doit accorder sa priorité à l'efficacité et au pragmatisme • L'efficacité de l'entreprise tient dans la rationalisation des systèmes de gestion (au double sens de soumission à des règles et d'approche rationnelle et technicienne) : c'est le rôle de la politique, des plans et programmes d'action, et du contrôle • La formalisation est en elle-même génératrice d'efficacité • Les conditions de la performance sont maîtrisables, malgré les incertitudes : donc l'amélioration des systèmes de gestion a pour résultat l'amélioration de la performance • Les membres de l'entreprise doivent dépasser leurs divergences (leurs intérêts particuliers, les conflits de pouvoir, les types de rationalité) pour agir dans l'intérêt de l'entreprise : les buts à poursuivre par tous sont ceux de l'organisation ; ils doivent être compris et intégrés par tous ses membres • La répartition des tâches et des rôles existante (les dirigeants doivent assurer le leadership de l'entreprise et

	prendre les « bonnes décisions », les travailleurs doivent mettre en oeuvre fidèlement ces décisions) est génératrice d'efficacité • Les procédures sont vues comme des objets commissionnaires ;
Définition de soi, de son rôle, de son métier	• Mission de l'entreprise comme « agent du progrès social » : produire efficacement, offrir des emplois, satisfaire les besoins de ses clients, faire fructifier le capital • Stratégie préférée de positionnement sur le marché : réactive, anticipative, pro-active • Critères de son « métier », de son secteur d'activité

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Associations et fédérations d'entreprises
Fonctions pratiques	• Assurer un positionnement « politique » des grandes entreprises et des fédérations d'entreprise : - participer à l'édiction des règles et défendre les intérêts du monde industriel (ISO 14001 moins contraignante que l'EMAS ou les normes nationales) - positionner les entreprises comme des acteurs de l'environnement et, pour certaines, comme des pionnières - Mettre en visibilité et concrétiser l'engagement à soutenir le développement durable des grandes entreprises • Restaurer ou renforcer la légitimité sociale du monde de l'industrie et du commerce • Stabiliser et préserver les règles du jeu économique: - Lever les barrières aux échanges de biens et de services, de capitaux et de savoirs au niveau international - Soutenir l'innovation - Favoriser une croissance plus éco-efficiente - Eviter les entreprises pirates • Améliorer la coordination industrielle et marchande : - Aligner les organisations de tous types sur un référentiel unique ou dominant de SME - Faciliter et formater les relations entreprises – fournisseurs - Améliorer globalement les modes de gestion des entreprises : maîtrise des processus et des facteurs critiques de performance ; maîtrise des risques financiers liés à des problèmes environnementaux
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Crise de légitimité du monde du commerce et de l'industrie : - Les entreprises doivent faire face à des pressions de divers types d'acteurs concernés pour qu'elles intègrent dans leur gestion la prise en compte de leurs aspects environnementaux - Les entreprises sont désignées comme pollueurs - Certains secteurs industriels et/ou certaines entreprises ont été ou sont encore confrontés à des crises liées à des problèmes environnementaux • Développement économique - Accessibilité et prix des ressources - La prévention et la réduction des pollutions ont un coût et toutes les entreprises ne peuvent pas supporter des mesures drastiques en matière d'environnement, surtout dans certains secteurs • Rendre le référentiel de SME acceptable par leurs membres : - Démarche volontaire - Système adapté du modèle SAQ

	- Système intégrant les apports des initiatives privées : codes de bonne conduite, modèles et pratiques des entreprises pionnières (Winter, audits de la CCI, Responsable Care, etc) - Applicabilité à tout type d'organisation (taille, secteur, appartenance géographique) : générale, à l'échelle de l'industrie - Praticabilité : adaptable selon les moyens, les compétences vertes, le niveau de performance environnementale ou de conformité réglementaire ; compatibilité avec « l'équipement » technique et cognitif (techniques et savoirs de gestion, système de gestion de la qualité) - Clarté : compréhensible et non équivoque - Acceptabilité : pas d'imposition de résultats, ni de niveau « à l'entrée », ni de communication externe étendue - Valorisation : coupler avec une procédure de certification en tant que dispositif d'intéressement et moyen de visibilisation
Savoirs théoriques et empiriques	• Connaissance des marchés de produits, d'organisations et de capitaux • Connaissance partielle des exigences légales et normatives • Expérience des systèmes qualité • Concepts et méthodes des sciences de gestion • Connaissance générale des pratiques des entreprises • Connaissance des milieux de production des normes : juridiques (milieux politiques) et techniques (implication dans la normalisation) • Le modèle privilégié d'explication des comportements est le modèle du marché
Théories normatives	• Le système de marché libre et concurrentiel est nécessaire au bon fonctionnement de l'économie et au développement industriel, même dans une perspective de développement durable • Le développement durable passe par une amélioration de l'eco-efficience de la croissance et donc des modes de production • Les normes doivent être au service du marché • Le développement industriel est fondé sur la liberté d'entreprendre • Voir l'environnement comme une contrainte, c'est dépassé : il faut être proactif • Il faut être pragmatique : priorité à la survie des organisations, à leur développement organisationnel, et à une croissance globale « efficace » • Les modèles « modernes » de gestion sont générateurs d'efficacité : approche système, approche processus, approche factuelle et choix raisonnés, pratiques de formalisation, boucle d'auto-contrôle, prévention et gestion

	des risques, formation et implication du personnel, adaptation et intégration des besoins des parties intéressées • L'entreprise est capable de poursuivre simultanément des objectifs opposés, donc de combiner logique de développement organisationnel et logique de gestion de l'environnement en améliorant l'efficacité de ses modes de production ; • La formalisation est en elle-même génératrice d'efficacité • Les conditions de la performance sont maîtrisables, malgré les incertitudes : donc l'amélioration des systèmes de gestion a pour résultat l'amélioration de la performance • Les membres de l'entreprise doivent dépasser leurs divergences (leurs intérêts particuliers, les conflits de pouvoir, les types de rationalité) pour agir dans l'intérêt de l'entreprise : acceptation de la répartition des tâches, intégration des buts de l'action menée par les membres du personnel, occultation des relations de pouvoir
Définition de soi, de son rôle, de son métier	Mission des associations : représentation des intérêts des entreprises individuelles ; Stratégie de préservation du système de marché libre et concurrentiel ; Stratégie de renforcement du poids des acteurs économiques dans la négociation politique

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Environnementalistes (ONG de protection de l'environnement, Associations de consommateurs)
Fonctions pratiques	• Offrir certains moyens d'action sur les entreprises : - Avoir une influence sur les modes de production : internalisation progressive des pressions environnementalistes par analyse environnementale, politique environnementale et amélioration continue ; appropriation de modèles d'intervention des experts en gestion de l'environnement - Permettre une forme de contrôle et d'évaluation des pratiques des entreprises - Obtenir une garantie (certification) de la crédibilité de l'image « verte » des entreprises • Développer le réseau relationnel - Ouvrir un espace de discussion et de négociation avec les industriels - Favoriser la prise en compte des plaintes des riverains • Accroître la légitimité et la crédibilité de leurs modèles d'intervention
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Nécessité d'une amélioration de la prévention et/ou de la réduction des pollutions et des nuisances, pour réduire les impacts sur l'environnement : - Favoriser la mise en oeuvre de modes de production durables - Apporter des pistes de solution à une diversité de problèmes due à la diversité des intérêts à préserver, des caractéristiques des milieux, des types de pollutions et des nuisances : eau, air, sol, biodiversité, paysages, cadre de vie, alimentation, santé - Réduire les risques (accidents de pollution, sécurité alimentaire, risques liés à la santé publique) - Favoriser le respect de la législation environnementale - Imposer aux entreprises une forme de contrôle • Faire reconnaître le rôle des parties prenantes dans toute forme de régulation de l'environnement : - Mettre les pratiques des entreprise en visibilité - Obliger les entreprises à une certaine transparence (communication externe étendue) - Faire circuler leurs modèles d'intervention • Obtenir une garantie de la « qualité » de la vérification et donc du label
Savoirs théoriques et empiriques	• Développement des connaissances et des pratiques techniques et scientifiques sur des problématiques environnementales • Modèles analytiques de l'éco-système et de l'équilibre dynamique : notions de globalité, finitude, interdépendance, complexité, pluralité des échelles de temps des cycles naturels, de vulnérabilité, d'irréversibilité, d'incertitude, de crises, de risques, d'effets en cascade

	• Modèles de prévision des évolutions comme modèles climatiques • Modèles d'intervention et de gestion de l'environnement • Connaissance des réglementations et des normes environnementales • Connaissance et/ou expérience des problèmes concrets en environnement • Connaissance des attentes formulées par leurs adhérents
Théories normatives	• La nature, en tant qu'écosystème, est un modèle d'équilibre et d'efficacité • L'environnement est objet et/ou sujet de droit : l'homme et les générations futures ont droit à un environnement sain et de qualité, voire la nature elle-même a des droits • La source des problèmes environnementaux est le mode de développement occidental qui sur-exploite les ressources naturelles, qui amplifie les risques technologiques, qui produit des impacts qui dépassent les capacités de retour à l'équilibre des éco-systèmes • La priorité est à l'intégration de la logique de préservation de l'environnement à toutes les politiques publiques, et à l'instauration d'une réglementation effective et efficace, qui protège les intérêts et les droits des hommes et de la nature • La gestion de l'environnement doit prendre en compte la pluralité des horizons temporels et spatiaux • La participation de la société civile est un des fondements du développement durable : elle est à la fois un droit et une condition d'efficacité • Les mesures de politiques publiques sont inefficaces par manque d'information et de connaissances de l'opinion publique
Définition de soi, de son rôle, de son métier	• Mission : représentants des intérêts de l'environnement et de l'opinion publique ; • Experts de l'environnement ; • Rôle : pressions et contrôles des acteurs publics et privés, mobilisation et éducation de l'opinion publique, suivi de l'état de l'environnement

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Décideurs politiques
Fonctions pratiques	• Concrétisation des modalités de coopération des acteurs concernés par la gestion des problèmes environnementaux : base de négociation avec le monde industriel • Favorise la réalisation des objectifs des politiques publiques en matière d'environnement : - Auto-responsabilisation de l'entreprise - Action sur les modes de production - Internalisation progressive des objectifs de politiques publiques par l'énonciation et la mise en œuvre des engagements de la politique environnementale à savoir les engagements à la conformité réglementaire, à la prévention et à la réduction des pollutions et à l'amélioration continue ; aider à instaurer des modes de production plus durables - Renforcement de l'effectivité du droit : veille réglementaire • Permet une délégation du contrôle à un tiers garant sur lequel ils exercent une forme de contrôle ; renforcement du contrôle par les pairs
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Mettre en oeuvre l'agenda politique : - Faire face à une diversité de problèmes due à la diversité des intérêts à préserver, des caractéristiques des milieux, des types de pollutions et des nuisances : eau, air, sol, biodiversité, paysages, cadre de vie, alimentation, santé - Assurer la compatibilité de la norme et des pratiques avec les dispositifs techniques, organisationnels, administratifs, juridiques déjà existants - Assurer la compatibilité de la norme avec la « contribution attendue » du monde de l'industrie et du commerce - Résoudre les problèmes d'inefficacité et d'ineffectivité du droit de l'environnement et des politiques publiques - Recherche de solutions acceptables par les intéressés - Répondre à des attentes exprimées par l'opinion publique, ou à des pressions (lobbies industriels, ONG, etc) • Ne pas fragiliser les entreprises : choix des objectifs, du niveau de performance à atteindre, des moyens et de la période d'étalement des actions laissés à l'entreprise • Faire participer les acteurs concernés à l'élaboration des politiques publiques : politique de soutien aux initiatives volontaires, dont il faut savoir profiter, éventuellement juridiciser

	• Assurer une forme de sanction : - Certification comme procédure d'évaluation et de sanction - Obtenir une garantie de la « qualité » de la vérification et donc du label
Savoirs théoriques et empiriques	• Développement des politiques environnementales sur le mode de l'expérimentation • Connaissance procédurale pour qualifier les situations, les intérêts à protéger et énoncer les règles d'action • Théories explicatives des modes d'action des instruments de politiques publiques • Connaissance globale de la situation sociale, politique et économique d'un territoire • Connaissance globale de l'électorat et de ses préférences • Connaissances sur l'état de l'environnement
Théories normatives	• L'expansion économique doit se traduire par une amélioration de la qualité et du niveau de vie de la population • Reconnaissance du droit des hommes et des générations futures à un environnement sain et de qualité • Concept de société en développement durable, capable d'articuler logique et développement et logique de préservation de l'environnement ; • Principes de la politique communautaire de l'environnement : pollueur-payeur ; prévention, réduction de préférence à la source et/ou suppression des pollutions et des nuisances ; préservation d'un équilibre écologique de qualité ; préservation et protection de la santé des personnes ; gestion rationnelle des ressources naturelles ; principe de précaution ; lutte intégrée ; recours en priorité à des mesures utilisant les mécanismes du marché ; approche participative ; transparence des décisions, accès du public à l'information environnementale • Le système de marché libre et concurrentiel est nécessaire au développement durable
Définition de soi, de son rôle, de son métier	• Mission :représentation des intérêts de son électorat ; défense de l'intérêt général dans la résolution des conflits • Stratégies politiques • Modèle social préféré : libéralisme « éclairé »

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Certificateurs
Fonctions pratiques	• Donner des prises pour l'évaluation : SME = production de preuves pouvant constituer la base d'un audit (formalisation et enregistrement) • Permettre de trouver un compromis entre le coût du travail technique et le risque d'erreur si l'on diminue la durée de l'audit • Développement d'un marché pour le type de services qu'ils offrent : - Couplage de la norme avec pratiques d'audit et certification : est générateur d'une demande - Alignement des compétences des certificateurs et des pratiques d'audit sur un modèle
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Assurer la faisabilité technique de la certification : - Contenu technique : SME qui soit auditable et vérifiable - Codifier et standardiser les pratiques et les méthodes : renvoi à d'autres normes (ISO 14010 et codes professionnels) - Faire entrer la certification environnementale dans leur champ de compétences techniques • Assurer l'intéressement des usagers de la norme à la certification : - Fixer des critères d'obtention du certificat acceptables par les entreprises : conformité du SME à la norme ISO 14001 ; conformité « interne » au SME, c'est-à-dire des actions par rapport à la politique environnementale - Prévoir des modes de valorisation du certificat - Produire de la confiance • Assurer une crédibilité à la procédure : renvoi au système d'accréditation
Savoirs théoriques et empiriques	• Concepts et méthodes de l'audit • Expérience pratique de l'audit • Compétences techniques : législation, connaissance des procédés et des impacts possibles, compréhension des formats d'écriture, pratique d'écriture de rapports d'audit, jargon ISO, etc • Pratique de la relation auditeurs-audités • Connaissance générale des pratiques et des performances du secteur d'activités de l'audité • Après un temps, connaissance spécifique des entreprises auditées
Théories normatives	• La formalisation des pratiques et les énoncés formels rendent compte des pratiques effectives de l'entreprise

	• La formalisation est génératrice d'efficacité • Les pratiques d'audit telles que codifiées et standardisées permettent de formuler un jugement fiable • Validité des modèles de management : approche système, approche processus, approche factuelle et choix raisonnés, pratiques de formalisation, boucle d'auto-contrôle, prévention et gestion des risques, formation et implication du personnel, adaptation et intégration des besoins des parties intéressées
Définition de soi, de son rôle, de son métier	• Mission : tenir à la fois les objectifs contractuels et les responsabilités d'une mission de « service public » • Double rôle : expert technique (neutre, indépendant, compétent) et partenaire de l'entreprise (relation de confiance, confidentialité, discrétion) • Stratégie de positionnement sur le marché des services

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

	Consultants
Norme en tant qu'elle répond à une fonction pratique	• Développement d'un marché pour le type de services qu'ils offrent : - Possibilité de travailler avec tous leurs clients sur un référentiel de SME commun - Permettre de définir une offre de services diversifiés par rapport aux besoins des entreprises clientes et du modèle de SME (AEI, formation ; analyse de conformité réglementaire) - Disposer d'un outil méthodologique conforme à « l'état de l'art » : pour répondre à des demandes qui relèvent de la rationalisation et du contrôle des activités de l'entreprise, de la maîtrise des processus, de l'internalisation des besoins sociaux par l'entreprise, de l'amélioration et l'harmonisation globales des modes de gestion des entreprises • Ouvrir un champ pour le développement et validation des modèles d'intervention des experts en management
Quels sont les termes de la définition du problème ?	• Répondre aux besoins des entreprises, qui subissent des pressions de divers types d'acteurs concernés pour qu'elles intègrent dans leur gestion la prise en compte de leurs aspects environnementaux • Ajuster le contenu technique aux modèles et techniques des sciences de gestion (dont ils sont producteurs, au moins pour une partie et utilisateurs) : - Conformité au management en tant qu'abstraction - Compatibilité avec l'offre existante (accompagnement de la mise en oeuvre des normes de système de management qualité, notamment) • Réguler le marché de la consultance dans le domaine de la gestion de l'environnement : - Eviter de possibles distorsions de concurrence dues à la diversité des formes émergentes de SME - Harmoniser les savoirs et les pratiques des consultants en matière de gestion environnementale
Savoirs théoriques et empiriques	• Connaissance du marché de la consultance et/ou des besoins généraux de ses clients ; • Connaissances et expérience du SAQ • Connaissance des concepts et des méthodes des sciences de gestion • Connaissance du réseau : who's who, les habitudes des certificateurs, les pratiques d'autres entreprises • Compétences techniques variées et variables : législation, connaissance des procédés et des impacts possibles, compréhension des formats d'écriture, jargon ISO, animation de groupe, techniques de vente, etc • Connaissance des pratiques et des performances du secteur d'activités des clients
Théories normatives	• L'entreprise performante s'adapte continuellement aux exigences des marchés où elle évolue : elle doit

	continuellement réviser son système de gestion pour s'assurer qu'il est adapté • L'orientation client permet à l'entreprise d'être en phase avec le marché, voire la société • L'entreprise doit maîtriser ce processus d'adaptation, être la plus pro-active possible • Voir l'environnement comme une contrainte, c'est dépassé : il faut être proactif • L'entreprise et les consultants doivent accorder sa priorité à l'efficacité et au pragmatisme • L'efficacité de l'entreprise tient dans la rationalisation des systèmes de gestion (au double sens de soumission à des règles et d'approche rationnelle et technique) : c'est le rôle de la politique, des plans et programmes d'action, et du contrôle • La formalisation est en elle-même génératrice d'efficacité • Les conditions de la performance sont maîtrisables, malgré les incertitudes : donc l'amélioration des systèmes de gestion a pour résultat l'amélioration de la performance • La formalisation des pratiques et les énoncés formels rendent compte des pratiques effectives de l'entreprise • Validité des modèles de management comme modèles explicatifs de la performance et comme théorie d'action : approche système, approche processus, approche factuelle et choix raisonnés, pratiques de formalisation, boucle d'auto-contrôle, prévention et gestion des risques, formation et implication du personnel, adaptation et intégration des besoins des parties intéressées • Vision « managériale » de l'organisation
Définition de soi, de son rôle, de son métier	Mission : agents supports, agents de progrès Rôle : experts scientifiques et techniques Stratégie de positionnement sur le marché de la consultance

Tableau 5 (suite) : Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001.

Synthèse des propriétés de la norme ISO 14001

Caractéristiques pertinentes pour 2 ou plusieurs acteurs
- <u>Internationale</u> : applicable dans tous les pays, compatible avec un marché international libre et concurrentiel, « lève » les barrières aux échanges - <u>D'organisation</u> : certification d'entreprise : spécification/vérification des moyens conceptuels et organisationnels permettant la maîtrise des processus de l'organisation et de leurs facteurs critiques - <u>Générique</u> : applicable aux organisations de tout type, de toute taille, de tout pays, de tout secteur d'activité (définit des méthodes pour ... se définir des buts et les moyens pour y arriver : optimisation de l'allocation des ressources sous contraintes) ; spécification définie en termes généraux et abstraits, n'impose aucun pré-requis, aucune obligation de résultat en matière de bénéfice environnemental (type, niveau minimal ou indicateur d'amélioration), aucun niveau de performance à atteindre, aucun délai à respecter en matière d'amélioration continue - Impose une <u>démarche de formalisation</u> : qui comprend la production de règles écrites et l'enregistrement des « événements » au cours de l'action, ce qui permet d'exercer un double contrôle, a priori et a posteriori, sur les pratiques et les comportements ; ce qui rend le système auditable ; - Procédure de production, de <u>collecte et d'agencement d'éléments hétérogènes</u> : dispositif de révélation et de structuration de l'information et « d'importation » de règles formalisées, connaissances et compétences théoriques et pratiques : scientifiques, techniques et communicationnelles, dispositifs techniques, formats d'écriture, autorisations et normes, personnel, partenaires économiques, certificateurs et acteurs supports, etc. - <u>Intégratrice</u> : les éléments collectés sont réappropriés, reformulés, hybridés avec « l'existant » (pratiques et méthodes des entreprises, autres normes ISO, initiatives volontaires, législations, etc), et structurés et articulés dans un dispositif concret appelé SME - Est compatible avec les <u>mécanismes de régulation du marché</u> : jeux de coopération / concurrence sur les marchés de produits et d'organisations (la norme est imposée par le marché, permet d'améliorer l'image de marque et d'améliorer la compétitivité et/ou la position concurrentielle), alignement des agents économiques sur une option de référence ; - Couplée avec une procédure (facultative) de <u>certification</u> : dispositif d'intéressement, d'évaluation et de sélection technique ; dispositif de mise en visibilité du SME à l'extérieur de l'entreprise, dispositif de confiance - Déborde du cadre de la transaction marchande, se veut outil d'intégration des points de vue des PI - Se veut compatible avec le <u>développement durable</u>

Tableau 6 : Résumé des propriétés de la norme ISO 14001.

Au fur et à mesure de cette analyse, c'est la multiplication et la diversité des connexions qui s'établissent autour de la norme ISO 14001 qui m'est apparue comme l'une de ses propriétés principales. Que l'on la considère comme une convention, une règle ou un objet intermédiaire, que l'on la conceptualise suivant une analyse politique (endogénéisation de la qualité environnementale et organisation du débat public) ou managériale (stakeholders theory) elle vise à mettre en lien les entreprises avec des « les parties intéressées » qui ne relèvent pas toutes de l'espace marchand.

La notion de partie intéressée ou « stakeholder » renvoie à tout « *individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise* » (ISO, 1996a), c'est-à-dire à tout porteur d'enjeu. Comme je l'ai déjà souligné, l'ISO a implicitement une définition « politique » des acteurs désignés par le vocable « partie intéressée de l'entreprise », dans la mesure où sa mission est de produire un artefact capable de solutionner un problème de société. Le terme partie intéressée renvoie aux acteurs économiques (entreprises, investisseurs, fédérations patronales, consultants, etc), mais aussi aux pouvoirs publics, aux ONG, aux associations et collectivités locales, bref à des porte-paroles d'enjeux non-marchands. Cette définition « large » des parties intéressées est admissible en tant que principe pour les entreprises. Elle l'est beaucoup moins en tant que pratique : les entreprises recadrent la définition des parties intéressées selon une conception « restreinte » pour que la prise en compte de leurs exigences soient à la portée des entreprises.

On peut dès lors faire l'hypothèse que, d'un point de vue pragmatique, les parties intéressées qui ont participé à l'élaboration de la norme ISO 14001 et à la construction d'une position consensuelle sur elle sont peut-être bien plus les parties intéressées de l'ISO que celles des entreprises. Pour argumenter ceci, il m'a semblé utile de représenter visuellement la façon dont les différents acteurs humains et/ou institutionnels qui ont émergé tout au long des pages précédentes se lient au couple norme ISO 14001/certification. La figure 4 illustre à quel point l'élaboration et la révision de la norme ISO 14001 et d'un dispositif de certification, et leur mise en œuvre, ainsi que leur promotion, a mobilisé et continue à mobiliser de nombreux acteurs à travers divers champs d'action et diverses institutions : entreprises, consultants, auditeurs, certificateurs, institutions publiques ou de recherche, associations d'industriels ou experts qualifiés de l'industrie, normalisateurs, associations de consommateurs et de protection de l'environnement.

Ces interdépendances (car il s'agit bien d'interactions réciproques) peuvent s'appréhender selon Trois niveaux d'analyse, et la plupart des recherches dont j'ai mobilisé les résultats au cours de ce travail se focalisent sur l'un d'entre eux sans chercher à approfondir leurs relations avec les deux autres. Ces trois niveaux d'analyse correspondent tout à la fois aux différentes phases d'un vaste « projet » de normalisation et à différents niveaux de « globalité » des interactions. Le premier niveau d'analyse est celui des interactions liées à la négociation de la norme (des règles), le deuxième, celui des interactions liées à la coordination marchande et industrielle, et le troisième, celui des interactions liées au pilotage d'une entreprise.

1. Autour de l'ISO, se structure un réseau lié à la négociation de la norme :

- Les TC et les SC regroupent les représentants des différentes « parties intéressées » que l'ISO définit comme pertinentes pour la négociation des règles du jeu qui puissent clore la controverse. Mais ces parties prenantes sont à ce niveau des collectifs d'acteurs : les acteurs parlent au nom de leur groupe d'appartenance dont ils défendent les positions et les intérêts. Ils sont des porte-parole soit formellement et collectivement désignés (les

représentants d'ONG internationales de protection de l'environnement ou de protection des consommateurs, de fédérations, syndicats et associations d'entreprises, de professions de prestations de services liées à la normalisation des techniques de management – consultants, auditeurs, bureaux de contrôle, certificateurs -, de la profession de responsable environnemental, d'institutions de recherche, de représentants de l'administration), soit auto-institués mais reconnus par l'ISO : divers acteurs sont admis à participer aux travaux en raison de leur expertise.

- Les structures internes de l'ISO organisent des interdépendances entre le TC 207 et le TC 176 responsable de la série des normes ISO 9000, et donc entre les acteurs de ces deux espaces de négociation. Elles assurent aussi des ponts entre les deux normes, et les objets, techniques, règles et concepts constitutifs des systèmes de management qui sont construits dans les entreprises, des pratiques qu'elles instituent, y compris les pratiques d'audit. Ceci est important dans la mesure où une grande majorité d'entreprises mettent en œuvre la norme ISO 14001 après avoir mis en œuvre la norme ISO 9000. Une incompatibilité entre les deux systèmes aurait été la mort de la norme ISO 14001. Du fait de ces connexions, elles se renforcent au contraire l'une l'autre, malgré des différences fondamentales : la nature de l'objet de la gestion que ces normes contribuent à équiper et certaines des parties intéressées à l'objet de la gestion.
- L'ISO entretient des relations avec des institutions internationales de normalisation (l'IEC, le CEN, etc), de façon à coordonner leurs travaux sur le fond (les normes et leur contenu) et la forme (les procédures d'élaboration et de publication). Remettre en question les procédures de l'ISO, ce serait ainsi remettre en question celle d'un ensemble d'acteurs beaucoup plus vaste que les TC de la seule ISO.
- Enfin, l'ISO entretient des relations avec les institutions internationales impliquées dans le champ de l'action publique, soit directement (OMC, PNUE) soit indirectement (la Commission Européenne via le CEN). Ces institutions inter- ou para-gouvernementales disposent d'une forme d'autorité dont l'ISO ne peut se prévaloir : selon Tamm Hallström, la reconnaissance des travaux de l'ISO par ces institutions lui permet une forme de « capture » de leur pouvoir de prescription et de sanction des comportements (Tamm Hallström, K., 1996).

Ce travail de négociation du texte de la norme ISO 14001 dans les TC s'est fait soit directement lors de meetings, soit par la circulation de documents : drafts, projets, corrections, rapports, études, procédures, accords publics. Par ailleurs, dès avant la publication de cette norme, certains acteurs clés de l'espace de négociation de la norme ont commencé à organiser la circulation de l'information et des savoirs relatifs à la norme ISO 14001 hors de cette sphère : en publiant des articles dans la presse générale et spécialisée, des guides de mise en œuvre et des articles scientifiques, en organisant des fora hybrides et colloques ouverts à un large public, en rendant accessibles aux publics les listes des entreprises certifiées conformes aux normes ISO 14001, voire des exemples de rapports environnementaux. Ce travail de mise en circulation des informations et des savoirs a contribué à la normalisation des savoirs et des pratiques du champ professionnel de la gestion de l'environnement.

2. L'espace de mise en œuvre de la norme ISO 14001 est celui de la coordination marchande et industrielle.

Cet espace n'est lui-même pas homogène, il se structure en filières industrielles. Plus précisément, chaque entreprise qui décide de mettre en place la norme ISO 14001 est insérée dans un réseau d'interactions qui autorisent et contraignent tout à la fois un processus de création de valeur par l'entreprise et sa réalisation sur le marché. La chaîne de création de

valeur est toutefois ouverte sur d'autres zones de marché (marché de services, marché des capitaux) et sur l'espace de l'action publique. Chaque entreprise doit donc se coordonner non seulement avec d'autres entreprises, mais aussi avec des institutions ayant d'autres principes, d'autres valeurs et d'autres logiques d'action.

Ce sont les parties intéressées dont les entreprises cherchent en priorité à internaliser les attentes (Callens, I., 2000) :

- L'entreprise est entourée de partenaires économiques qui lui permettent de mener à bien ses activités de production et de commercialisation, et avec lesquels elle entretient des relations contractuelles telles que décrites par le modèle gestionnaire : ses partenaires directes dans la chaîne de création de valeur sont ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses prestataires de service, ses consultants, ses distributeurs et/ou ses donneurs d'ordres, ses clients, et enfin, les consommateurs. Les contrats, cahiers des charges et procédures sont des ressources importantes dans ces interdépendances.
- L'entreprise entretient également des relations avec l'administration et la collectivité, soit directement lors des inspections, des demandes d'autorisation, etc, soit par le truchement des procédures administratives, des formulaires de demande, de documents officiels (notice d'incidences, dossier de demande d'autorisation, etc), des réglementations, des permis délivrés par l'administration, des enregistrements internes, etc. Il s'agit là de procédures qui fixent les règles de l'espace industriel et marchand et donc des interactions qui s'établissent dans la chaîne de création de valeur à laquelle l'entreprise appartient.
- L'entreprise est également dépendante de ses partenaires financiers : actionnaires, banques, assurances. Pour ces derniers, la minimisation du risque de l'investissement se négocie avec l'entreprise sur base de bilans et comptes financiers, rapports d'activités ou rapports environnementaux, de contrats, etc.
- Par ailleurs, à ce niveau se trouvent des acteurs supports « délégués » du niveau des partenaires de l'ISO : consultants, formateurs, auditeurs, certificateurs, fédérations d'entreprise. Parmi ceux-ci le certificateur, pour les raisons évoquées dans ce chapitre et le chapitre précédent, est un élément central de ce réseau.

Tous ces partenaires ont une influence marquée sur les conditions de la pérennité des entreprises. Les relations ne sont pas fixées une fois pour toutes, elles peuvent se défaire si l'entreprise ne parvient pas à maintenir la confiance de ses partenaires sur sa capacité à respecter ses engagements et/ou à contribuer à la production de valeur de l'ensemble de la chaîne, la coupant de ses ressources. C'est donc parce qu'elle facilite la coopération inter-organisations (y compris non industrielles) et renforce ces liens de confiance entre elles – car la certification est perçue dans ce monde comme un label de qualité de l'entreprise - que la norme ISO 14001 intéresse et enrôle les acteurs directement ou indirectement impliqués dans l'organisation industrielle.

3. Les entreprises sont elles-mêmes des systèmes d'interactions que l'on cherche à piloter, et ce pilotage des activités renvoie à une logique d'action gestionnaire.

Les entreprises sont des systèmes d'action cadrés mais non isolables puisque insérés dans un espace à la fois physique et social (le milieu physique, les riverains), L'état de la question relatif à ce niveau d'analyse est le moins abouti de ce travail. Les publications scientifiques qui s'intéressent à des études de cas de mise en œuvre de la norme ISO 14001 par les entreprises visaient pour la plupart soit à identifier et catégoriser les facteurs influençant positivement ou négativement l'opérationnalisation de la norme (ce sont pour la plupart des « business case » qui visent notamment le public des professionnels de la gestion), et à

proposer des pistes de solutions, soit à réaliser une analyse économique de type coûts-bénéfices. Très rares sont celles qui cherchent à comprendre le processus qui permet de passer de prescriptions générales et abstraites, laissant de larges possibilités d'interprétation et d'importants degrés de liberté aux acteurs, à un dispositif concret et spécifique, agençant personnes, textes de références, équipements techniques, dispositifs de production de données, indicateurs de performance entre autres. Si ces études se focalisent sur ce qui se passe à l'intérieur des frontières de l'entreprise, elles révèlent, presque incidemment, que ce processus est l'occasion de nombreux débordements.

- L'entreprise est aussi insérée dans un espace à la fois physique et social : le milieu physique, les riverains. Il s'agit là d'acteurs humains et non humains qui subissent les impacts des pollutions et nuisances des activités de l'entreprise. La norme ISO 14001 imposerait la prise en compte de leurs besoins en ce qu'elle incite les entreprises à respecter normes de rejet et législations en vigueur, qui sont supposées défendre leurs intérêts, et en ce qu'elle impose la gestion des plaintes et un minimum d'accessibilité à l'information. Pour autant, ce dont l'entreprise est responsable, pour la norme ISO 14001, est ce qu'elle peut maîtriser. Or, le milieu bio-physique est la cible de nombreux impacts de sources différentes, impacts sur lesquels une entreprise n'a pas prise individuellement. En quelque sorte, cette responsabilité « morale » semble s'arrêter à la frontière des entreprises, à ce qui est maîtrisable en termes techniques et financiers. La qualité du milieu bio-physique n'est en rien son affaire, et elle ne devient l'affaire de l'entreprise que s'il se trouve quelqu'un pour parler pour lui : riverain qui se plaint, une action en justice, une association de défense de l'environnement qui manifeste... Aussi, contrairement à certains auteurs comme A. Moroncini (Moroncini, A., 1998), je ne pourrais affirmer que la norme ISO 14001 modifie le rapport entre les entreprises et leur environnement bio-physique. Les médiations entre l'entreprise et ce contexte local sont essentiellement formelles et techniques (équipements de dépollution, procédures administratives, procédures de communication, instruments et procédures métrologiques), ou informelles (relations interpersonnelles avec riverains, agents communaux, etc).
- Ce niveau d'analyse met aussi en lumière les interactions journalières et routinières des membres de l'entreprise, leurs règles d'action internes et leurs intérêts, les compétences qu'ils mobilisent, les outils et les dispositifs qui soutiennent leurs actions. Dans la mesure où la mise en oeuvre de la norme ISO 14001 ouvre de nouvelles ressources et opportunités, et peut impliquer de nouvelles contraintes, une renégociation des règles, une redistribution des rôles, des responsabilités et des compétences de chacun et une modification des outils et dispositifs mobilisés, elle est susceptible de bouleverser les rapports de force dans l'entreprise, et de susciter un mouvement de résistance tout autant que des enthousiasmes. C'est un projet d'action que chacun va investir à sa manière, en fonction de ses enjeux et ses stratégies. Malheureusement, la multiplicité des formes d'engagement dans l'action est une dimension du processus de mise en oeuvre de la norme ISO 14001 souvent occultée dans les études de cas dans la mesure où l'implication de chacun, c'est-à-dire la volonté d'assumer son rôle tel que le système le prescrit, l'intégration des buts de l'organisation, l'acceptation de la répartition des rôles et des ressources constituent à la fois les postulats de base d'un SME et ce que la norme cherche à faire exister. C'est donc un point dont la pertinence n'est pas à discuter, mais bien les modalités d'optimisation. Les syndicats, qui représentent une voix différente mais qui n'adhèrent pas à la vision managériale des entreprises, sont d'ailleurs dans bien des cas des partenaires institutionnels étrangement absents de ce projet.

Par ailleurs, la mise en oeuvre d'un système de management implique un processus de révélation de l'information et des savoirs distribués dans l'entreprise, mais les études de cas suggèrent qu'elle implique aussi, de droit ou de fait, un travail systématique « d'importation » et « d'exportation » d'informations et de compétences externes. Dans le long processus par lequel une organisation se saisit du document normatif pour le traduire en un dispositif concret, chacune à sa manière est diversement amenée à rechercher des documents législatifs ou d'autres documents normatifs, à collecter les plaintes des riverains, à négocier les implications de la démarche de certification ISO 14001 sur les modalités de coopération avec leurs fournisseurs et sous-traitants, à se doter de nouveaux équipements qui nécessitent des compétences nouvelles, à nouer des nouveaux contacts ou échanger des documents avec des professionnels de la gestion de l'environnement comme les responsables environnementaux d'autres entreprises, des consultants, des agents techniques dépendant de l'administration, des auditeurs potentiels, soit directement, soit virtuellement. Elle est aussi amenée à normaliser la communication de certaines données, à produire de nouveaux documents destinés à circuler dans différents réseaux ou à inclure des informations sur leur SME dans de tels documents pré-existants, à répondre à certaines sollicitations de la collectivité locale. La question est alors de savoir comment l'entreprise peut s'approprier, sélectionner et articuler ces différents points de vue, entre eux et avec l'existant.

On voit donc que les interactions dans lesquelles la norme ISO 14001 est prise sont largement distribuées dans l'espace marchand, mais elles ouvrent, en tout cas au moins au niveau de l'espace de négociation des normes et celui des transactions marchandes sur lesquels je me suis focalisée dans ce schéma, sur d'autres champs : celui de l'action publique, celui de la société civile « hors marché », et, bien que cela soit moins apparent sur ce schéma, celui de la production des savoirs. Et au sein de ces champs et entre eux, circulent des énoncés (programmatisés ou non), des objets et des personnes. En effet, si chaque niveau d'analyse dessine une configuration d'acteurs et des modalités d'interactions qui lui sont propres, le fait de tenter de croiser ces trois niveaux d'analyse m'a amenée à constater que la plupart des acteurs impliqués portent plusieurs casquettes et/ou interviennent, mais de manière différente, à chacun des niveaux d'analyse, soit qu'ils s'inscrivent dans plusieurs champs professionnels (à la fois consultants et chercheurs, par exemple), soit qu'ils se lient à la norme à des moments divers de son « cycle de vie » (par exemple, à la fois producteurs et utilisateurs). Ils sont à la frontière.

La distribution des parties intéressées à la norme ISO 14001

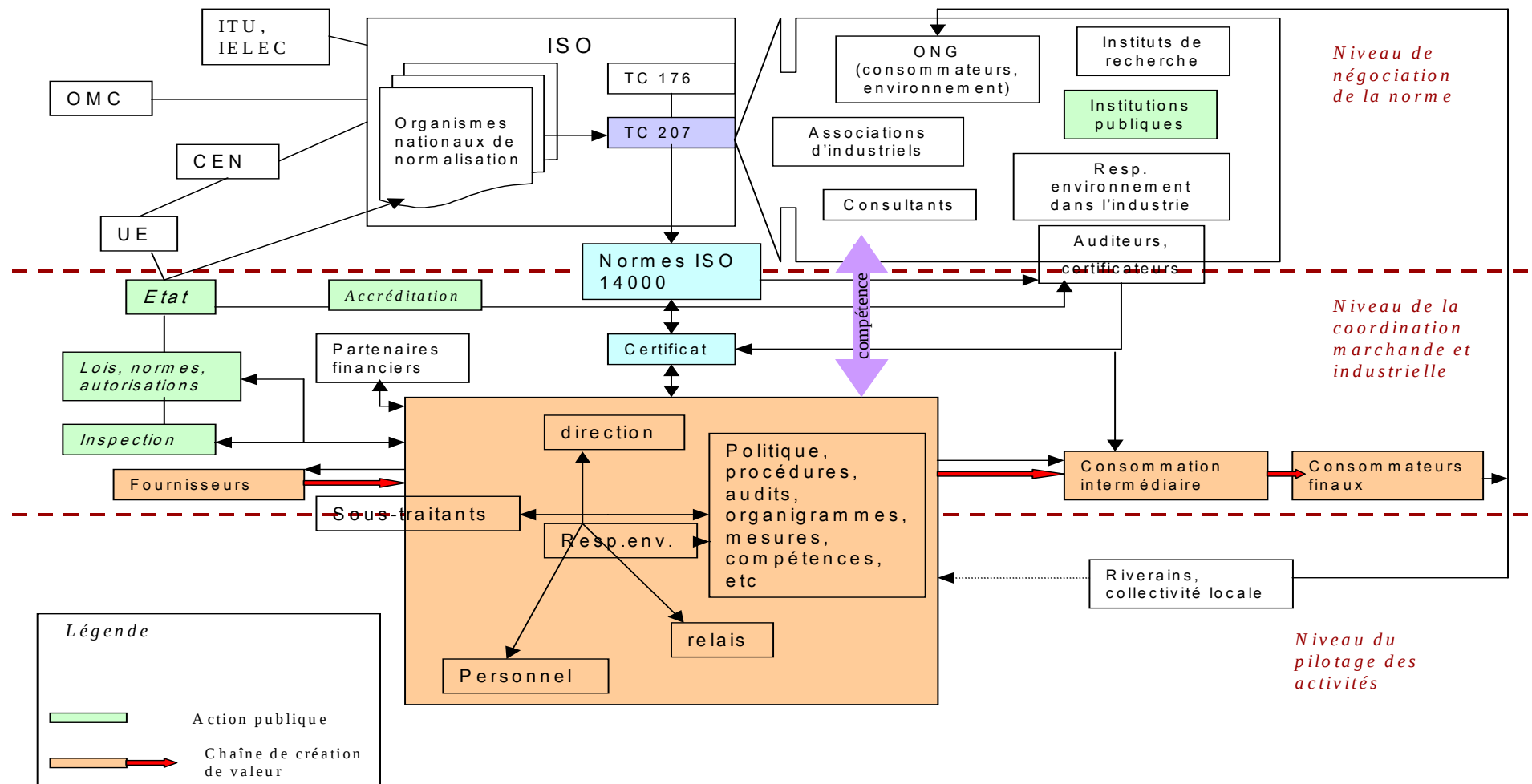


Figure 4 : La mise en relation des trois niveaux d'analyse de la distribution des parties intéressées à la norme ISO 14001 montre l'intrication des espaces d'élaboration et de mise en œuvre de la norme ISO 14001, et la circulation d'énoncés, d'objets et de personnes.

Ces circulations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise contribuent à la fois à la normalisation des compétences que mobilisent un SME (à commencer par celles des professionnels de la gestion), et à la configuration du dispositif concret que construit progressivement le processus de mise en oeuvre de la norme ISO 14001. Dès lors, la répartition de ce qui circule effectivement entre les acteurs l'est aussi. En effet, la norme ISO 14001 est censée permettre aux entreprises de mieux répondre aux attentes de leurs parties intéressées, mais les parties intéressées reconnues par l'ISO, sont-elles les mêmes que celles prises en considération par l'entreprise ? Les pratiques de communication environnementale des entreprises montrent qu'elles sélectionnent ce qu'elles donnent à voir de leurs pratiques et comment elles le donnent à voir en fonction de ceux à qui elles les donnent à voir. La figure 5 illustre cette circulation de l'information sur l'existence d'un SME conforme à la norme ISO 14001 dans l'entreprise.

Le certificat délivré par l'auditeur est en lui-même porteur d'information, à savoir que l'entreprise a satisfait à l'épreuve de conformité à la norme ISO 14001 et à un ensemble de compétences et de techniques auxquelles celle-ci se réfère. Par ailleurs, la norme ISO 14001 invite l'entreprise à une communication externe selon son choix : passive (accessibilité à la politique environnementale) et/ou active, comme la publication de rapports environnementaux, les journées porte-ouvertes, par exemple.

La mention "certifié conforme à la norme ISO 14001" peut figurer sur les documents de communication institutionnelle. Les partenaires institutionnels et surtout les partenaires économiques vont donc recevoir l'information relative à la certification. Par ailleurs, la norme ISO 14001 invite les entreprises à sensibiliser leurs fournisseurs et sous-traitants à la démarche ISO 14001. Enfin, les principaux acteurs qui consultent les informations divulguées sur les sites Internet de l'entreprise, ses rapports annuels et ses rapports environnementaux sont les partenaires économiques et les partenaires institutionnels : banques, assurances, banque centrale, concurrents, administrations notamment (Engel, H. W., 2002). Les partenaires économiques, en interaction directe ou plus lointaine avec les entreprises, sont donc clairement des parties intéressées à ses yeux.

Par contre, la mention "certifié conforme à la norme ISO 14001" ne peut pas faire l'objet de publicité, et ne peut pas figurer sur les produits. Si l'information est accessible pour le grand public et donc le consommateur moyen moyennant une recherche active de sa part (sur sites Internet, auprès de fédérations, demande auprès des entreprises), elle n'est "rendue visible" par l'entreprise qu'à un certain nombre de privilégiés. Parmi ces privilégiés, figurent certaines ONG, associations de consommateurs et associations syndicales, et des institutions de recherche, au moins lors de forums ou conférences auxquels ces associations sont conviées et parce qu'elles consultent leurs rapports environnementaux (Engel, H. W., 2002). Ce qui frappe, c'est que ces acteurs non traditionnels reconnus comme partenaires ont un caractère institutionnel marqué.

Cette situation est toutefois en passe d'évoluer : les associations de consommateurs semblent, depuis un an ou deux, vouloir prendre le relais. Ainsi, au cours de l'année 2003, le magazine Tests-achats a publié deux études commanditées par l'association belge des consommateurs, qui tranchent résolument avec les études qu'il publie traditionnellement. Il s'agissait de comparer le comportement « éthique » d'un panel d'entreprises présentes en Belgique sur les mêmes marchés et dont les produits sont très comparables et substituables. Le comportement éthique était évalué sur base de critères environnementaux, sociaux et de transparence. Ces critères ne mentionnent ni la norme ISO 14001, ni le SME, mais ils se basent bel et bien sur

les pratiques de production que la norme ISO 14001 et le SME impliquent : politique environnementale formalisée, respect de conventions sectorielles, par exemple. Un classement des marques est directement proposé au consommateur : ainsi, en lisant ces articles, le consommateur est non seulement informé de certains aspects des modes de production, qui restaient dans l'ombre pour lui, et par une source en laquelle il a placé sa confiance, mais qui plus est, le format de cette information lui permet de relier ce nouveau savoir à ses pratiques d'achats. Que l'on se réfère au modèle de la participation des citoyens au débat public ou à la stakeholder theory, on voit que cette nouvelle mise en visibilité des entreprises peut à terme permettre de peser sur le comportement des entreprises.

Par ailleurs, le riverain est aussi à compter théoriquement parmi les parties intéressées. La norme ISO 14001 impose la prise en compte de leurs besoins par le biais du recensement et de la gestion des plaintes, ainsi que par l'accessibilité à l'information. Comme pour les consommateurs, l'accessibilité à l'information est virtuelle en ce sens qu'elle suppose une démarche active des riverains. De fait, les entreprises étudiées se contentaient d'envoyer une copie de leur politique environnementale aux riverains qui en feraient la demande, la norme ISO 14001 n'imposant pas d'autre communication environnementale. Quant à la gestion des plaintes en conformité avec la norme ISO 14001, mes observations sur le terrain montrent qu'elle est régulièrement contournée par les entreprises. Le lien local entreprise riverains est donc bien souvent coupé, ils semblent « disqualifiés » dans ce dispositif.

La circulation des informations entre les parties intéressées à la norme ISO 14001

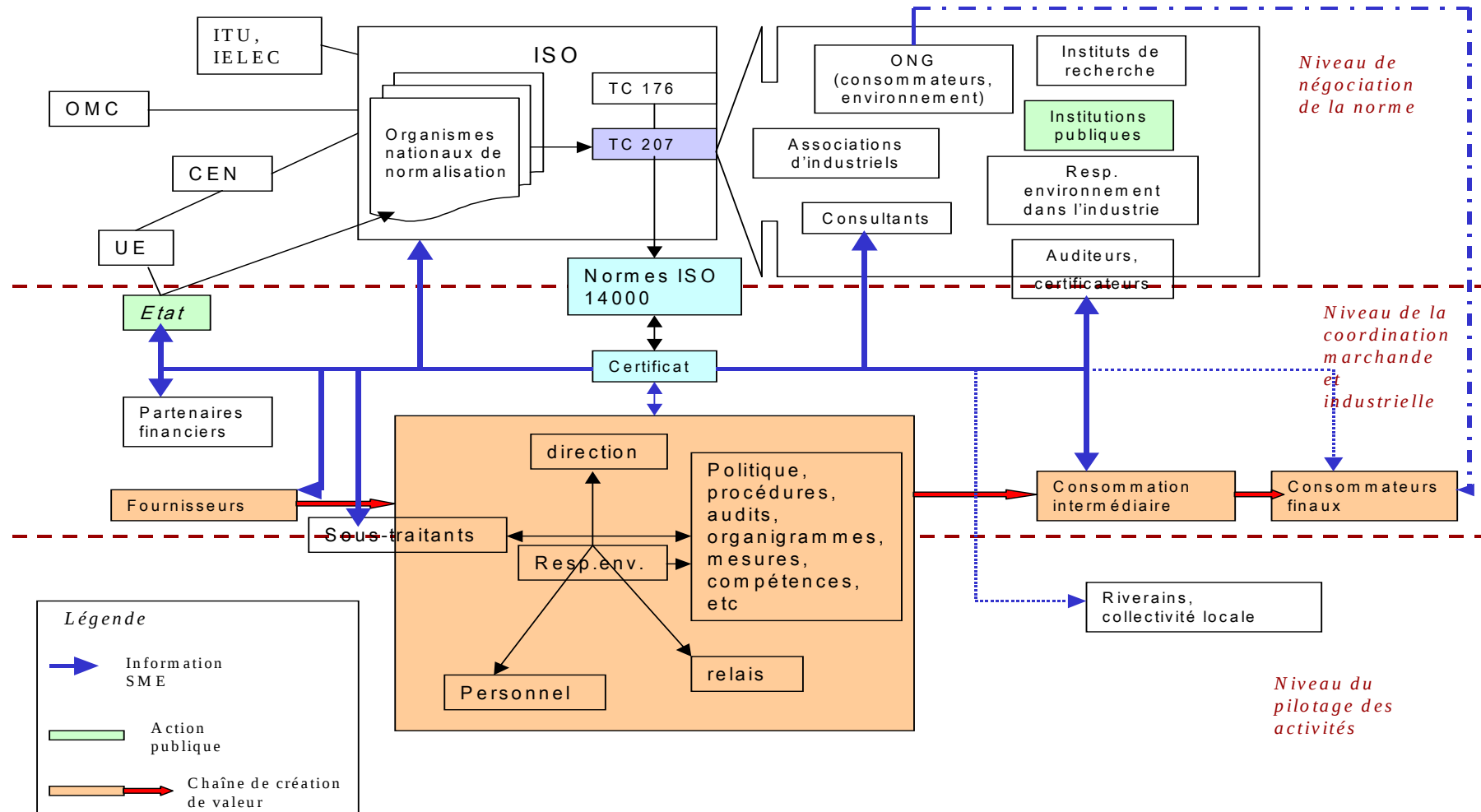


Figure 5 : La circulation des informations est différenciée : les riverains et les consommateurs sont largement exclus de l'espace de communication

Ainsi, le SME, une fois construit, fait au moins provisoirement taire des voix qui ont droit de cité dans les dispositions de la norme ISO 14001. Ce qui frappe, c'est que ces acteurs non traditionnels reconnus comme partenaires ont un caractère institutionnel marqué. C'est que si la communication avec leur environnement est important pour les organisations, « *le principal élément de (cet) environnement (...), ce sont d'autres organisations ; le citoyen et la communauté choient entre 2 chaises* » (Perrow, C., 1991). Les acteurs qui ont droit à la parole sont de fait, ou potentiellement, des membres de la « *grande famille ISO* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Cette expression qu'affectionne l'ISO se réfère à une forme de collectif qui comprend les producteurs de la norme, l'ISO et ses partenaires institutionnels, les managers de l'entreprise, ses partenaires économiques et les experts institutionnels locaux, et entre lesquels s'opère une « *normalisation implicite* », selon l'expression de Courpasson (Courpasson, D., 1996), des savoirs, des routines, des concepts, des répertoires d'interprétation, du jargon professionnel. Mais par ailleurs, l'entreprise elle-même dessine une autre famille, qui partage une autre histoire, d'autres savoirs, d'autres pratiques d'autres croyances, bref qui a une culture propre, et qui elle aussi subit une normalisation. Ces deux normalisations sont-elles superposables ? Sinon, comment s'articulent-elles ? Et puisque les managers font également partie de cette famille, ils en partagent les traditions, les rites, les pratiques, les savoirs « contextualisés » et le cadre de référence, comment négocient-ils cette double appartenance ? En effet, la mobilisation de ces différents savoirs et cadres d'interprétation dans l'action nécessite que les managers les articulent et les rendent « actionnables » dans leur champ.

En conclusion, l'action de mise en oeuvre de la norme ISO 14001 et de construction d'un SME se constitue donc aux interfaces des champs d'action qu'elle met en lien. Elle joue pleinement en tant que dispositif de coordination, c'est-à-dire de dispositif « *qui met en relation réglée des univers disjoints, en même temps qu'il maintient une certaine étanchéité entre ces univers* » (Akrich, M., 1993). Elle est saisie dans des jeux dont les acteurs sont multiples et hétérogènes, aussi bien au niveau de son élaboration que de son utilisation. Son « action » n'est réductible ni aux seules intentions des acteurs, ni à des caractéristiques connaissables a priori, de la norme elle-même ou des acteurs qui s'en saisissent. Elle est aussi redescription, car l'utiliser suppose d'établir ou d'actualiser des connexions plus ou moins codifiées et cadrées, entre l'entreprise usager et un certain nombre d'autres acteurs. Comment exclure alors ces nouvelles connexions, ces acteurs nouveaux ou aux nouvelles identités, de l'analyse de la mise en œuvre de la norme ISO 14001 ?

CONCLUSIONS

Le travail d'analyse de la littérature que j'ai mené à travers tout ce DEA a pris son essor à partir de la constatation d'une situation perçue au départ comme un double paradoxe : l'existence de discours argumentatifs sur la norme ISO 14001 à la fois partagés par les acteurs et en décalage par rapport à leurs pratiques, et le crédit d'opportunité et de pertinence qui lui est attribué par les acteurs en dépit d'une performance difficile à cerner. L'enjeu de cette réflexion était non seulement de situer la norme ISO 14001 comme objet de recherche mais aussi de me situer par rapport à elle : dans la mesure où je fais moi-même partie de ces « chercheurs-consultants » qui cherchent à énoncer à la fois ce qu'elle est et ce qu'elle doit être, il était important de mettre à jour mes implicites.

Partageant à la fois la culture des ingénieurs et des managers, les seuls critères de pertinence qui m'étaient familiers renvoyaient à une méthode de résolution de problèmes, selon laquelle les problèmes seraient définis sur base factuelle, voire sur des critères scientifiques, dont les principaux objectifs seraient fixés et considérés comme acquis pour une situation et une période de temps « isolables », et que l'on pourrait traduire fidèlement dans des chaînes causales de moyens et de fins et des critères de performance, et qui généreraient des résultats prédéterminés et objectivables. Mais cette approche ne s'est guère avérée satisfaisante dans la mesure où elle pose le contenu de la norme ISO 140001 comme le résultat d'une optimisation purement technique, et son utilisation comme la mobilisation d'un objet commissionnaire, ce que venaient démentir mes observations dans les entreprises, à moins de postuler que ce que j'observais relevait de « dysfonctionnements » par rapport à un modèle qui, sur papier, « marche ».

Or, cette approche « lisse » ainsi une histoire que mettant en jeu des séquences d'actions ambiguës : l'agencement complexe dans lequel s'inscrit la norme ISO 14001 est partiellement le résultat d'une intentionnalité, et partiellement celui du « hasard » d'un bricolage concocté avec les moyens du bord des actes (recyclage de projets préexistants, d'hybridation du nouveau et du déjà là, réappropriation d'innovations locales émergentes et transcodage dans différents registres, compromis difficiles et peu glorieux mais empreints de pragmatisme. Le SME tient autant d'une technique de rationalisation que d'une croyance. Qu'on l'applique à la norme ISO 14001 ou au SME qui est construit dans l'entreprise, le modèle « expert » de l'efficacité, qui privilégie les dimensions de rationalité instrumentale et d'intentionnalité, s'avère bien insuffisant.

Assimiler la norme ISO 14001 à une convention qui soit partie prenante des formes instituées de l'organisation de l'industrie, a constitué un excellent point d'entrée dans la mesure où cela m'a permis de montrer (Benghozi, P.-J., 1998) :

1. que ce système avait une histoire et que les normes étaient donc des construits historiquement situés,
2. que ces normes, en tant que règles, étaient porteuses d'une action pré-écrite mais pas entièrement prescrite,
3. qu'elles véhiculent une conviction partagée par les acteurs sur la norme elle-même, les acteurs qui s'en saisissent et le contexte de l'action,
4. que la normalisation était un phénomène hétérogène, et que les objets qu'elle mobilise, les acteurs qu'elle réunit, les descriptions et redescriptions qu'elle autorise sont multiples.

Ce type d'approche, appliquée aux normes de la série ISO 9000, avait permis de montrer comment une norme technique, convention formalisée et matérialisée, structure les interdépendances technico-concurrentielles au sein de l'organisation industrielle. Mais si ce cadre est suffisamment pertinent pour les normes ISO 9000, il est réducteur pour la norme ISO 14001 qui implique d'autres interdépendances, et qui renvoient à des acteurs, des registres d'actions et des cadres d'analyse en dehors de l'organisation industrielle. Charre a exploré en partie cette voie, pour en conclure que le marché « *ne pouvait pas expliquer la norme ISO 14001* » (Charre, B.-T., 2000).

Par ailleurs, la normalisation touche aussi les dimensions cognitives et subjectives des acteurs au sein des entreprises et entre les entreprises (Courpasson, D., 1996). Et si plusieurs auteurs attirent l'attention sur le nécessaire processus d'appropriation de la norme qui accompagnent son adoption et actualisent de façon plus ou moins fidèle le scénario qui y est inscrit (Benezech, D., 1996; Duymedjan, R., 1996), ce cadre d'analyse ne leur permet pas d'aller plus loin dans la compréhension de cette dynamique.

Mais si l'on tient compte de la matérialité de la norme, du fait qu'elle est un objet présent physiquement, qui organise une médiation entre les acteurs et les renvoient à d'autres acteurs humains et d'autres objets, la norme ISO 14001 peut être vue comme insérée dans un dispositif plus vaste. Elle circule entre les acteurs en assurant une convergence des comportements et le partage de référents et de pratiques, et notamment une convergence entre entreprises. Elle passe les frontières de l'entreprise, celles de l'administration, celle des ONG... Elle fait surgir de nouvelles connexions, de nouvelles entités, qu'il faut prendre en compte. Elle met en lumière des inconnues, des zones d'ombre dans l'action des uns et des autres. Elle modifie le rôle des acteurs, voire la représentation qu'ils ont de ce rôle, et définit les compétences pertinentes. Elle interdit aussi certaines pratiques, comme l'évaluation des performances environnementales.

Elle constitue donc un objet médiateur notamment en ce qu'elle « ponctualise » une chaîne d'actions commencée avant elle (Callon, M. et Law, J., 1997; Dodier, N., 1993) qui définit un amont et un aval et organise dans la foulée le passage entre cet amont et cet aval : en effet, elle relance l'action, met en relation des entités agissantes, des humains et des non humains, tantôt assurant les ajustements nécessaires à la coordination des acteurs, tantôt redéfinissant leurs rôles et leurs compétences. La norme ISO peut dès lors être lue comme une procédure de « prolongation » du dispositif dans les entreprises : sa mise en oeuvre relève d'une collecte et d'une mise en relation d'un ensemble mal défini et hétérogène d'éléments humains et non humains, préexistant ou à inventer, au sein de l'entreprise et hors de ses murs tout à la fois. Elle conduit en effet les entreprises à créer, collecter, et/ou agencer des éléments hétérogènes : personnes, équipements techniques, mesures, instructions de travail, compétences, concepts, etc, et à leur attribuer un sens à travers leur action.. Ce point de vue ouvre vers d'autres questions : comment cette procédure est-elle traduite dans l'entreprise, quelles lignes de convergence ou de divergences permet-elle d'y dessiner, que permet-elle de mettre en visibilité et comment elle requalifie les acteurs dans l'entreprise ?

On peut poser l'hypothèse que ces propriétés de la norme ISO 14001 sont primordiales pour comprendre ce qui la rend « pertinente et utile » pour l'action collective. L'action déléguée relève d'un travail d'actualisation d'un script mais aussi de la conception d'un autre script. Ces propriétés sont proches de celles d'un cahier des charges, qui peut se comprendre comme un support procédural permettant une rencontre entre un projet et les différents acteurs qui se relie à ce projet (Tiger, H., 1995). Ces propriétés renvoient à la fois à la matérialité du

document connu sous le nom de norme ISO 14001 et à l'accord conclu entre des acteurs concernés sur une intervention utile.

Mais qui plus est, la norme ISO 14001 est un objet médiateur ouvert, elle introduit de nouvelles possibilités de jeux, et de nouveaux joueurs. L'action peut être relancée dans diverses directions, parfois inattendues, partiellement indéterminées. Laissant une part importante aux interprétations du script, un degré de liberté important dans le travail de traduction qu'exige la construction d'un SME, une norme d'organisation est source de diversité dans la prolongation de l'intention de ses concepteurs, et cette diversité est source de fécondité (Benghozi, P.-J. *et al.*, 1996; Jeantet, A. *et al.*, 1996; Ségrestin, D., 1996).

L'ouverture de la norme ISO 14001 a contribué à réduire les incertitudes que le caractère volontaire de la norme faisait peser sur son adoption, cette propriété la rend disponible pour l'action à des acteurs très différents, aux enjeux, logiques d'action et moyens d'action très différents. Mais ce faisant, on a augmenté les incertitudes quant à ses effets et à ses conditions de mise en œuvre. La certification, dans la mesure où la vérification porte sur les moyens et non les résultats, et dans la mesure où elle base son évaluation sur des objectivations et des descriptions de pratiques, en décalage avec les pratiques réelles, ne parvient pas à lever ces incertitudes. L'accréditation des certificateurs n'apporte qu'une garantie partielle au processus. On compte donc à la fois sur le principe d'amélioration continue et sur l'évolution des législations pour lui permettre de produire des effets bénéfiques sur l'environnement.

Mais on peut s'étonner qu'un tel degré d'ouverture conféré à un objet intermédiaire soit source de standardisation. La norme ISO 14001 n'est pas auto-suffisante pour réaliser la normalisation de la gestion environnementale des entreprises. Comment se fait-il que les interprétations construites au cours de l'action, potentiellement infinies, convergent ? On a montré que d'autres éléments contribuent à agir sur l'action des entreprises : la procédure de certification, la certification d'entreprises « têtes de réseau », l'accréditation, le recours à d'autres normes, le renvoi aux prescriptions réglementaires, la circulation des formats d'écriture, les dispositifs de consultance et de formation, la production d'inscriptions dans l'entreprise, les systèmes de communication, les échanges entre les acteurs en sont des exemples ; il y en a d'autres. La norme ISO 14001 semble s'inscrire « à travers eux » dans des champs d'action pluriels qu'elle contribue à mettre en relation. C'est un faisceau d'entités hétérogènes mais reliées qui agit plus que la norme elle-même. L'intérêt de la norme tient d'ailleurs en partie en ce qu'elle organise ces relations. La circulation organisée et spontanée des énoncés programmatiques me semble contribuer à cette dynamique de standardisation. Cette hypothèse est appuyée par l'invitation de Jeantet *et al.* et de Dodier à prendre en compte dans l'analyse des dispositifs les discours qui délivrent le sens que les acteurs construisent et attribuent à ces dispositifs (Dodier, N., 1993; Jeantet, A. *et al.*, 1996).

Comprendre la pertinence de la norme ISO 14001, c'est peut-être alors chercher à comprendre quels réseaux d'obligations elle tisse, quelles articulations elle invite l'entreprise à nouer pour articuler logique de développement et logique de préservation de l'environnement. C'est peut-être aussi comprendre comment se réalise ce mouvement d'adoption/adaptation de la norme qui aboutit à tout le moins à un SME qui doit subir avec succès l'épreuve de la certification, et quelle est la part de la création et de l'actualisation de connexions diverses dans ce processus. Aborder la norme ISO 14001 comme un objet intermédiaire dans un processus de conception d'un SME me semble approprié pour traiter l'hétérogénéité des connexions et des entités qui se sont révélées à travers les différents éclairages apportés par la littérature.

Pour la suite de cette recherche, mon intérêt se focalisera plus particulièrement sur les processus de construction du SME et de construction des compétences des acteurs qui sous-tendent la double normalisation que relevait Courpasson – normalisation explicite des pratiques et des structures, normalisation implicite des compétences. Le mouvement d'adoption/adaptation de la norme ISO 14001 nécessite que ses utilisateurs s'approprient son programme d'actions général et abstrait (Akrich, M., 1993), et ce programme, ils le redistribuent dans d'autres objets, qui circulent dans et entre les entreprises et/ou s'y fixent pour constituer des points de repères pour les acteurs (Reverdy, T., 1999; Reverdy, T., 2000). Quelle part ces objets prennent-ils dans ce travail d'adoption/adaptation ?

Ces nouveaux objets dessineraient-ils des modes d'interaction et de coopération dispositif-usager plus concrets, articulant le général au particulier, la connaissance abstraite au savoir pratique ? Comment sont-ils investis de sens par les acteurs humains ? Contribuent-ils à redéfinir les qualifications des acteurs ? A quelles conditions rendent-ils la norme ISO 14001 « actionnable » ? C'est sur ces questions, d'ailleurs articulées entre elles que je me propose de continuer mon travail de recherche doctorale

RÉFÉRENCES BIBLIO GRAPHIQUES

Akrich, Madeleine. "Comment décrire les objets techniques?" *Techniques et Culture*, vol. 9, no 1987, 49-64.

Akrich, Madeleine. "Les objets techniques et leurs utilisateurs." in *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Thévenot, L. Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1993, 35-57.

Akrich, Madeleine et al *La griffe de l'ours. Débats et controverses en environnement*. Paris: Ecole des Mines de Paris, 2002, Sciences de la Terre et environnement,

Amblard, Henri et al *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Editions du Seuil, 1996, 245.

Aubert, Nicole et al *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France, 1996, 4e édition corrigée, Management- PUF fondamental, 654.

AVA. *Les mille et quelques mots du management*. Paris: Dunod, 1971,

Barbier, Marc. "Gestion locale de la qualité de l'air et légitimité industrielle: la "vallée de la chimie" lyonnaise." *Natures Sciences Sociétés*, vol. 3, no 4, 1995, 319-335.

Barr, Pamela S., Stimpert, J.L. et Huff, Anne S. "Cognitive change, strategic action and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 13, no 1992, 15-36.

Becker, Howard, S. *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: Editions La Découverte, 2002, Coll. Guides "Repères", 353.

Bellen, Gordon. "IAF Guidance to ISO/IEC Guide 62: The Potential for New EMS Criteria", *Environmental Management Report*, vol. 2, no 12, 1997, 12-13.

Belley, Jean-Guy. "Justice pédagogique et ordre savant: la résolution des conflits dans la nouvelle sous-traitance industrielle." in *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Coll. Ouvertures Sociologiques. Bruxelles, De Boeck Université, 1997.

Benezech, Danièle. "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 27-44.

Benghozi, Pierre-Jean. "De l'organisation scientifique du travail à l'orientation scientifique du client: L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales." *Réseaux*, no 91, 1998.

Benghozi, Pierre-Jean et al "La normalisation: enjeux industriels et scientifiques", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 15-25.

Bennett, Dave. *ISO and the WTO. A report to the Confederation of Free Trade Unions (ICFTU) Working Party on Health, Safety and Environment*. Ottawa, Canadian Labour Congress, 2000, Juillet, 2000. <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/>, en ligne le 2 janvier 2001.

Bernoux, Philippe. *La sociologie des organisations. Initiation*. Paris: Seuil, 1985, 5e édition, revue et corrigée, Coll. Points Essais, 382.

Berten, André. "Préface". in *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Coll. Ouvertures Sociologiques. Bruxelles, De Boeck Université, 1997, 5-12.

Berten, André. "Dispositif, médiation, créativité: petite généalogie." in *Le dispositif. Entre usage et concept*. Coll. Cognition, Communication, Politique. Paris, CNRS Editions, 1999, vol. Hermès 25, 33-47.

Binet, Laurence et Livio, Caroline. *Guide vert à l'usage des entreprises*. Paris: AFNOR, 1993, Coll. Défis,

Boehm, Gilles. *La qualité dans les organisations: formaliser n'est pas améliorer*.(2001) Dossier Qualité. Comelli, 2001, vol.

Boiral, Olivier. "Les normes internationales ISO 14000: fondements, enjeux et implications pour la gestion environnementale des entreprises exportatrices", *Cahiers de recherche du CETAI-HEC Montréal*, vol. 98-8, no 1998a.

Boiral, Olivier. "Vers une gestion préventive des questions environnementales." *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, vol. mars 1998, no 51, 1998b, 27-37.

Boiral, Olivier. *ISO 14001: d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration*. Montréal: IXième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001. <http://www.strategie-aims.com/ressource.html>.

Boiral, Olivier. *Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un concept "caméléon"*. Montréal: Xième Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, du 13 au 15 juin 2001.

Bonnet, Estelle. "Les visions indigènes de la qualité. A propos de l'appropriation de la démarche qualité dans l'usine." *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 77-94.

Boy, Laurence. *Normes. Etude théorique de la notion de norme, conflits de normes*. 1998, Consulté sur Internet, le 10 janvier 2003: <http://www.reds.msh-paris.fr/communication/#nomologie>.

Bugge, Hans Christian. *La pollution industrielle. Problèmes juridiques et administratifs*. Paris: Presses universitaires de France, 1976, Coll. Droit d'aujourd'hui,

Callens, Isabelle. *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.

Callon, Michel. "La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement". in *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*. Mairesse, J. Paris, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1999, 399-431.

Callon, Michel et Law, John. "L'irruption des non-humains dans les sciences humaines: quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques". in *Les limites de la rationalité. 2. Les figures du collectif*. Reynaud, B. Colloque de Cerisy. Paris, La Découverte, 1997, 99-118.

Cascio, Joseph. *The Increasing Importance of International Standards to the U.S. Industrial Community and the Impact of ISO 14000. Hearing before the House Science Committee, Subcommittee on Technology, Washington*. 1996, Consulté sur Internet, le 2 janvier 2002: <http://www.house.gov/science/cascio>.

CE. *Directive 96/61/CE du Conseil, du 24 septembre 1996, relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution*(1996) J.O.C.E. 1996, vol.

CEE. "Directive (CEE) 85/337 du Conseil, du 27 juin 1985, concernant l'évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement", *J.O.C.E.*, no N° L175, le 5 juillet 1985, 1985.

Charre, Bich-Thuy. *Normalisation environnementale et organisation de l'industrie. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques*. Nice, Université de Nice - Sophia - Antipolis, Faculté de droit, de Sciences Economiques et de Gestion, 2000.

Charreire, Sandra. *L'apprentissage organisationnel: proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale. Thèse de Doctorat en Sciences économiques*. Paris, Université de Paris-Dauphiné, 1995.

Cochoy, Franck, Garel, Jean-Pierre et de Terssac, Gilbert. "Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000", *Revue française de sociologie*, vol. 39, no 4, 1998, 673-699.

COM. *Gouvernance européenne. Un livre blanc. Gouvernance européenne. Un livre blanc*. Bruxelles, Commission des Communautés européennes (2001), 2001,

Conreur, Sébastien. *Analyse coûts-bénéfices de l'instauration d'un Système de Management Environnemental dans une entreprise*.(2000) Construction d'un guide-line - rapport intermédiaire. Etude réalisée en collaboration avec la Cellule des Conseillers en Environnement de l'Union Wallonne des entreprises. Bruxelles: Ichec, 2000, vol.

Copeta, Alba et Potié, Christian. *2027... L'odyssée de l'entreprise*. Qualitique-Groupe XL, 1999, 120.

Courpasson, David. "Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 239-255.

Coutau-Bégarie, Hervé. *Traité de stratégie*. Economica et Institut de Stratégie comparée, 1999, 2ème éd. revue et augmentée,

Crozier, Michel et Friedberg, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris: Ed. du Seuil, 1977, rééd. 1981, Coll. Points,

De Backer, Paul. *Le management vert*. Paris: Dunod, 1992,

De Backer, Paul (cabinet). *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*. (1999a) Rapport d'étude effectuée pour le compte de l'ADEME. Angers: Service Economie, ADEME, 1999a, vol.

De Backer, Paul (cabinet). *L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise. Rapport d'étude effectuée pour le compte de l'ADEME* (1999b). Angers: Service Economie, ADEME, 1999b, vol.

De Munck, Jean. "Normes et procédures: les coordonnées d'un débat." in *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Coll. Ouvertures Sociologiques. Bruxelles, De Boeck Université, 1997, 25-63.

De Munck, Jean et Verhoeven, Marie. "Introduction". in *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Coll. Ouvertures Sociologiques. Bruxelles, De Boeck Université, 1997, 13-19.

de Terssac, Gilbert et Maggi, Bruno. "Autonomie et conception." in *Coopération et conception*. Friedberg, E. coll. Travail. Toulouse, Octares Editions, 1996, 243-266.

de Woot, Philippe. *Politique d'entreprise. Politique d'entreprise*. Louvain-la-Neuve, Diffusion Universitaire Ciaco, Université Catholique de Louvain, faculté des sciences économiques, sociales et politiques, 1986,

Décamps, Edmond et Toubon, Patrick. *La qualité de l'air*. Paris: Presses Universitaires de France, 1998, Coll. Que sais-je?,

Delmas-Marty, Mireille. *Les nouveaux lieux et les nouvelles formes de régulation des conflits. Les nouveaux lieux et les nouvelles formes de régulation des conflits*. 2002, Consulté sur Internet, le 20 mars 2003: <http://www.reds.msh-paris.fr/communication/textes/cplx01.htm>.

Demers, Louis et Dupuis, Alain. *Réseaux sociaux et Communautés de pratiques. Abstract*. 71e Congrès de l'Acfas, 2002,

Deming, W. Edwards. *Du nouveau en économie*. Paris: Economica, 1996,

Dodds, Oswald A. "Revising ISO 14001 and ISO 14004", *ISO Bulletin*, no Juin 2003, 2003, 20-22.

Dodier, Nicolas. "Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité." in *Justesse et Justice dans le travail*. Thévenot, L. Cahiers du Centres d'Etudes pour l'emploi, n°33. Paris, Presses Universitaires de France, 1989, 281-306.

Dodier, Nicolas. "Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique." *Réseaux*, no 62, 1993.

Domasik-Bilocq, Marie-Claire, Semal, Nathalie et von Frenckell, Marianne. "La sensibilisation du personnel dans le cadre de la mise en place d'un système de management environnemental: une porte d'entrée pour l'éducation relative à l'environnement dans l'entreprise?" *Education relative à l'environnement - Regards, recherches, réflexions* -, vol. 3, no 2001, 83-106.

Draetta, Laura. *La modernisation écologique de l'entreprise industrielle. Une étude sur les conditions de possibilité et sur le processus de prise en compte de l'environnement en milieu industriel*. Avignon, le 23 octobre 2003: Séminaire INRA Société, Aménagement, Environnement,

Duymedjan, Raffi. "De la contingence des normes : les effets inattendus d'ISO 9000 dans une "entreprise experte"." *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 95-112.

Engel, Heinz Werner. *Tendances mondiales, européennes et belges. En particulier, qu'en est-il de la participation des travailleurs et de ses représentants?* Beez: Systèmes de gestion environnementale: avec ou sans les travailleurs ? Colloque du Réseau Intersyndical de sensibilisation à l'environnement CSC FGTB, 5 novembre 2002.

Eymard-Duvernay, François. "Conventions de qualité et formes de coordination", *Revue économique*, vol. 40, no n°2, 1989, 329-399.

Eymard-Duvernay, François et Marchal, Emmanuelle. "Les règles en action: entre une organisation et ses usagers." *Revue française de Sociologie*, vol. 35, no 1994, 5-36.

Favereau, Olivier. "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, vol. 40, no n°2, 1989, 273-328.

Favereau, Olivier et Picard, Pierre. "L'approche économique des contrats: unité ou diversité?" *Sociologie du travail*, vol. 47, no 4, 1996, 441-464.

Fligstein, Neil. "Le mythe du marché", *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. numéro 139, no 2001, 3-12.

Foray, Dominique. "Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 257-274.

Gelber, Matthias. *ISO 14001 and ISO 14031: What are the conditions for ISO 14000 standards to increase Eco Efficiency and contribute to Sustainability?* Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European

environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

George, Sandra. *ISO 14000: Solution to international environmental crisis or corporate window dressing? An analysis of ISO 14000 and its Impact on Business and the Environment*. 2000, Consulté sur Internet, le 3 janvier 2002: http://www.bc.edu/bc_org/avp/cas/soc/SocialMoments/george2.htm.

Gioia, Dennis A. et Chittipeddi, Kumar. "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, no 1991, 433-448.

Gomez, Pierre-Yves. "Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 113-131.

Grenard, Agnès. "Normalisation, certification: quelques éléments de définition", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 45-59.

Grosjean, Michèle et Lacoste, Michèle. "L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit", *Sociologie du travail*, no 4/98, 1998, 439-461.

Guffond, Jean-Luc et Leconte, Gilbert. "Le "dispositif": un outil de mise en forme et de conduite du changement industriel." *Sociologie du travail*, vol. 46, no 3, 1995, 435-456.

Guilhon, Alice. *L'apprentissage organisationnel: Processus de changement et d'évolution des organisations*. Louvain-la-Neuve: VIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 27-29 mai 1998. <http://www.strategie-aims.com/ressource.html>.

Hallström, Kristina Tamm. "The production of management standard", *Revue d'économie industrielle*, vol. numéro 75, no Normalisation et Organisation de l'industrie, 1996, 61-75.

Hamschmidt, Jost. *Economic and Ecological Impacts of Environmental Management Systems in Companies: Experiences from Switzerland*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000.

Haumont, Francis. "Le management environnemental", *Aménagement-Environnement. Urbanisme et Droit foncier*, no numéro spécial, 1999.

Hillary, Ruth. *Small and Medium Sized Enterprises and Environmental Management Systems: Barriers, Opportunities and Drivers*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000.

Hochereau, François. "La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites." *Revue française de sociologie*, vol. 41, no 4, 2000, 719-746.

ISO. *Environment - ISO/TC 207 considers industry needs. Articles and News*. ISO 9. 1995, Consulté sur Internet, <http://www.iso.ch/iso/fr/prods-services/otherpubs/Generalinformation.html>.

ISO. *Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation.*(1996a). Genève: ISO, 1996a, vol.

ISO. *Norme ISO 14004. Systèmes de management environnemental. - Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre.*(1996b). Genève: ISO, 1996b, vol.

ISO. *Norme ISO 14010. Guidelines for environmental auditing - General principles.*(1996c). Genève: ISO, 1996c, vol.

ISO. *L'ISO au 21e siècle: stratégies pour 2002-2004. Résumé du rapport intitulé "Stratégies l'ISO 2002-2004: Présenter au monde des normes de haute qualité".* ISO 10. 2001, Consulté sur Internet, <http://www.iso.ch/iso/fr/prods-services/otherpubs/Generalinformation.html>.

ISO. *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 certificates. Twelfth cycle: up to and including 31 December 2002.* Genève, ISO, 2003, Janvier 2004. 22.

Jeantet, Alain *et al* "La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit." *in Coopération et conception*. Friedberg, E. Toulouse, Octares Editions, 1996, 87-100.

Karpik, Lucien. "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du travail*, vol. 47, no 4/96, 1996, 527-550.

Kelada, Joseph. *Les défis de la qualité totale. Application dans les services publics*. Gembloux, Avril 2001: Chaire Qualité: "Qualité totale dans les services publics: défis à relever",

Kingo, Lise. *Combining Business, Stakeholders and Sustainable Development*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

Kuty, Olgierd. *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*. Bruxelles: De Boeck Université, 1998, Coll. Ouvertures sociologiques, 384.

Lafaye, Claudette. *Sociologie des organisations*. Paris: Nathan Université, 1996, Coll. 128 / Domaine sociologie, 128.

Lambin, Jean-Jacques. *Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications*. Londres: Mac Graw-Hill, 1986,

Larousse, Ed. (1991). Petit Larousse en couleurs. Dictionnaire encyclopédique. Paris, Larousse.

Lascoumes, Pierre. *L'éco-pouvoir :environnements et politiques*. Paris: La Découverte, 1994, Coll. Textes à l'appui/série Ecologie et société,

Lascoumes, Pierre et Serverin, Evelyne. "Théories et pratiques de l'effectivité du droit", *Droit et Société*, no n°2, 1986, 127-150.

Lascoumes, Pierre et Valluy, Jérôme. "Les activités publiques conventionnelles (APC): un nouvel instrument de politique publique? L'exemple de la protection de l'environnement industriel." *Sociologie du travail*, vol. 47, no 4/96, 1996, 551-573.

Latour, Bruno. "Moderniser ou écologiser ? A la recherche de la "septième" cité." *Ecologie Politique*, no 13, 1995, 5-27.

Lehni, Markus. *Measuring Corporate Eco-efficiency*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

Liu, Michel. *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Editions de l'Organisation, 1983,

London, Caroline. *Environnement et stratégie de l'entreprise. Dix concepts clefs*. Rennes: Editions Apogée, 1993, Coll. Ecoplanète,

Lorino, Philippe. *Les fondements épistémologiques de l'économie et des sciences de gestion*. INRA, La Londe Les Maures: Innovation et médiations socio-techniques: dynamique des connaissances dans les processus de changement technique, du 13 au 16 novembre 2000.

Lozeau, Daniel. *La ritualisation de la gestion de la qualité : études de cas dans deux hopitaux au Québec*. Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai 1999.: Actes de la VIIIème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique,

Mac Gray, Heather. *ISO 14000: A factsheet for NGOs*. *ISO 14000: A factsheet for NGOs*. 2002, Consulté sur Internet, le 5 janvier 2004: <http://www.ecologia.org/iso14000/standard/factsheet.html>.

Margraff, Catherine. "La certification, un plus pour l'entreprise et les conditions de travail?" *L'année sociale*, no 1998, 1998, 121-131.

Maroy, Christian. "Rapport à la norme et transformation des modes d'organisation de la production et du travail dans l'entreprise." in *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Coll. Ouvertures Sociologiques. Bruxelles, De Boeck Université, 1997, 107-120.

Masson, H. "Evaluer la gestion de l'environnement dans l'entreprise. Quels outils pour demain?" *Les Cahiers de l'IBGE*, no 6, 1994, 5-14.

Mermet, Laurent. "Dans quel sens pouvons-nous gérer l'environnement?" *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, vol. Mars 1991, no 29, 1991, 68 - 72.

Mertz, Frédéric. "Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme", *Environnement et Société*, vol. 26, no 2001, 95-102.

- Meyronneinc, Jean-Paul. *Le management de l'environnement dans l'entreprise*. Paris: AFNOR, 1994,
- Mignot-Lefebvre, Yvonne et Lefebvre, Michel. *Les patrimoines du futur. Les sociétés aux prises avec la mondialisation*. Paris: Editions L'Harmattan, 1995, 253.
- Millet, Dominique *et al* "L'entreprise face au développement durable: changement de paradigme et processus d'apprentissage", *Natures Sciences Sociétés*, no 11, 2003, 146-157.
- Mintzberg, Henry. *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, 1994, 455.
- Mirguet, Olivier. "L'EMAS séduit l'Allemagne, pas la France." *Enjeux*, no 225, 2002, 32-34.
- Mispelblom Beyer, Frederik. "Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité." *Sociologie du travail*, vol. 50, no 3, 1999, 235-254.
- Modiano, Laurent. "Les entreprises françaises dans les années 2000. Les tendances, enjeux et stratégies." *Futuribles*, vol. numéro 270, no 2001, 19-32.
- Montoussé, Marc et Renouard, Gilles. *Cent fiches pour comprendre la sociologie*. Rosny: Editions Bréal, 1997, 5e édition, 234.
- Mormont, Marc. *Développement durable et relation entre science et société*. Louvain la neuve 21-24 novembre 2000: Chaire Quetelet,
- Moroncini, Aurore. *Stratégie environnementale des entreprises. Contexte, typologie et mise en oeuvre*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 1998, Collection Gérer l'environnement, 191.
- Morroni, Franca. *Evaluation des gains environnementaux liés à la certification environnementale (EMAS et ISO 14 001) de sites de production en France et en Italie. Résumé. Commanditaires de recherche: Entreprises pour l'Environnement, The European Commission*. 2000, Consulté sur Internet, le 18 janvier 2003: <http://www.amisdelaterre.org/IMG/pdf/doc-150.pdf>.
- Morroni, Franca. *Rapport environnemental, Déclaration environnementale, Rapport de développement durable: état de la situation*. Fondation Universitaire Luxembourgeoise, Arlon, le 5 juin 2003: Communication. Journée thématique "Rapports environnementaux, rapports de développement durable, déclarations environnementales",
- Munn, Kevin. *Responsible Care and related voluntary initiatives to improve enterprise performance on health, safety an environment in the chemical industry. Responsible Care and related voluntary initiatives to improve enterprise performance on health, safety an environment in the chemical industry*. post1997, Consulté sur Internet, le 2 janvier 2002: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/respcare/rscare8.htm>.
- Neace, M. B. *ISO 14000 : The emerging global standard for environmental quality and its impact on marketing*. 28th Annual Meeting of Western Decision Science Institute. 1999, Consulté sur Internet, le 2 janvier 2002: <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/WDSI/99wds524.htm>.

Neuville, Jean-Philippe. "La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur", *Sociologie du travail*, no 3/97, 1997, 297-319.

Nibelle, Didier. *La boîte à outils du management environnemental*. Bruxelles: Editions Kluwer, 2002b, Environnement et Gestion, Info Protection de l'environnement, 151.

Nizet, Jean et Huybrechts, Chantal. *Interventions systémiques dans les organisations. Intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*. Bruxelles: De Boeck Université, 1999, 2e, Coll. Management, 160.

Nizet, Jean et Pichault, François. *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Levallois-Perret (France): gaëtan morin éditeur Europe, 2000, 1ere réimpression,

OECD. *Encouraging Environmental Management in Industry*. Paris: OECD publications, 2001, 52.

Oliver, A. G. *Can sustainable development and the market co-exist?"* Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

ONU. *Action 21. Programme d'action*. 1992, Consulté sur Internet, le 29 août 2003: <http://www.un.org/french/events/rio90/agenda21.htm>.

ONU. *Plan d'application du Sommet mondial pour le développement durable. Johannesburg*. 2002, Consulté sur Internet, le 29 août 2003: <http://www.johannesburgsummit.org/>.

Ost, François. *La nature hors la loi. L'écologie à l'épreuve du droit*. Paris: La Découverte, 1995, Coll. Textes à l'appui/série Ecologie et société,

Peeters, Hugues et Charlier, Philippe. "Contributions à une théorie du dispositif." in *Le dispositif. Entre usage et concept*. Coll. Cognition, Communication, Politique. Paris, CNRS Editions, 1999, vol. Hermès 25, 15-24.

Perrow, Charles. "L'école institutionnelle". in *Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements*. Tellier, Y. Coll. Changement planifié et développement des organisations. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 1991, vol. 3/8.

Personne, Marion. *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI: évaluation des performances environnementales. Thèse de Doctorat en Sciences et Techniques du Déchet*. Institut national des Sciences appliquées de Lyon et Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 1998.

Petroni, Alberto. "Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration: lessons from experience of a large machinery manufacturer." *Journal of Cleaner Production*, no 9, 2001, 351-364.

Pinheiro, Renata. "Johannesburg vu de Rio : Rio+10 ou Rio-10 ?" *Objectif Terre*, vol. Octobre 2002, no 4, 2002, <http://www.er.uqam.ca/nobel/oei/txt/ot/v4n5txtrio.htm>.

PNUE. *GEO-3. Troisième rapport sur "l'avenir de l'environnement mondial "*. 2002, Consulté sur Internet, le 28 août 2003: <http://www.unep.org/>.

Power, Michael. *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press, 1997, 183.

Ramade, François. *Eléments d'écologie : écologie appliquée. Action de l'homme sur la biosphère*. Paris: MacGraw Hill, 1982,

Ramade, François. *Les catastrophes écologiques*. Paris: Mac Graw-Hill, 1987,

Ravix, Joël Thomas et Romani, Paul-Marie. "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 275-290.

Reich, Robert. *L'économie mondialisée*. Paris: Dunod, 1993, 336.

Remmers, Gaston. "Towards a Theoretical Understanding of the Generation of Diversity in Rural Areas". in *Local Responses to Global Integration*. Charalambos, K. A. A., Papadopoulos. Brookfield USA, Ashgate, 1999, 41-61.

Rémy, Elisabeth. "Apprivoiser la technique. Un débat public autour d'une ligne à haute tension", *Politix*, no 31, 1995, 136-144.

Rémy, Jean. "La transaction, une méthode d'analyse: contribution à l'émergence d'un nouveau paradigme." *Environnement et Société*, no 1996, 1996, 9-32.

Reverdy, Thomas. *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.

Reverdy, Thomas. "L'écriture des procédures". in *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Sous La Direction De Vinck, D. Collection Génie Industriel. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1999.

Reverdy, Thomas. "Les formats de la gestion des rejets industriels: instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale." *Sociologie du travail*, vol. 42, no 2, 2000, 225-244.

Reverdy, Thomas. *Initiatives volontaires et action publique dans le champ de l'environnement : alternative ou complémentarité? L'exemple de la certification ISO 14001*. Communication, Séminaire "Environnement et Développement" du Ministère de la Recherche de la République Française, 18 avril 2002.,

Reynaud, Jean-Daniel. "Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue française de sociologie*, vol. 29, no 1988, 5-18.

Romi, Raphaël. *L'Europe et la protection juridique de l'environnement*. Paris: Victoires-Editions, 1990, Collection Environnement,

Rot, Gwenaële. "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité", *Sociologie du travail*, no 1/98, 1998, 5-20.

Ruth, Hillary. *Small and Medium Sized Enterprises and Environmental Management Systems: Barriers, Opportunities and Drivers*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, 18-20 octobre 2000.

Salomon, G. et Perkins, D. "Individual and social aspects of learning", *Review of Research in Education*, no 23, 1998.

Sauvé, Lucie. *Pour une éducation relative à l'environnement*. Montréal: Editions Guérin, 1997, 2e édition,

Savall, Henri et Zardet, Véronique. *A qui profitent les stratégies d'assurance qualité? Essai d'analyse du partage de la valeur économique*. Lille: Cinquième Conférence Internationale de Management stratégique, 12, 13 et 14 mai 1996. <http://www.strategie-aims.com/ressource.html>.

Sayre, Don. *Inside ISO 14000. The Competitive Advantage of Environmental Management*. Delray Beach, Florida: St Lucie Press, 1996, 215.

Schmidheiny, Stephan. *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*. Paris: Dunod, 1992, 392.

Ségrestin, Denis. "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 291-307.

Ségrestin, Denis. "L'entreprise à l'épreuve des normes de marché", *Revue française de sociologie*, vol. 38, no 1997, 553-585.

Séguin, Françoise. "Les organisations. De l'analyse fonctionnaliste à l'analyse critique." in *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnements*. Tellier, Y. Coll. Changement planifié et développement des organisations. Sillery (Québec), Presses de l'Université du Québec, 1991, vol. 3, 1-22.

Simonet, Jean. *La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise*. Paris: Les Editions de l'organisation, 1984,

Soler, Louis-Georges et Tanguy, Hervé. "Contrats, planification et systèmes de gestion au sein de la firme." *Sociologie du travail*, vol. 47, no 4, 1996, 509-526.

Stengers, Isabelle. *Sciences et Pouvoirs. Faut-il en avoir peur?* Bruxelles: Editions Labor, 1997, Coll. Quartier libre, 89.

Stigson, Björn. *Discours introductif*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

Sussland, Willy A. *Le manager, la qualité et les normes ISO*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 1996, Coll. Diriger l'entreprise,

Tamm Hallström, Kristina. "The production of management standard", *Revue d'économie industrielle*, no 75, 1996, *Normalisation et Organisation de l'industrie*, 61-75.

Teyssier, François et Lalonde, Brice. *Entreprise et environnement. La révolution paradoxale*. Paris: Eyrolles, 1993, Coll. Les éditions d'organisation, 128.

Thévenot, Laurent. "Equilibre et rationalité dans un univers complexe", *Revue économique*, vol. 40, no n°2, 1989, 147-197.

Thévenot, Laurent. "Le régime de familiarité. Des choses en personne." *Genèses*, no 17, sept. 1994, 1994, 72-101.

Thévenot, Laurent. "L'action en plan", *Sociologie du travail*, vol. 46, no n°2/95, 1995, 411-434.

Thévenot, Laurent. "Actions et acteurs de la procéduralisation." in *Démocratie et Procéduralisation du droit*. Lenoble, J. Bruxelles, Bruylant, 2000, 171-204.

Thietart, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 1999, Coll. Gestion sup,

Tiger, Henri. "Le cahier des charges ne doit pas être un document figé", *Génie industriel Magazine*, no 214, 1995, 66-67.

UE. *Cinquième programme communautaire d'action pour l'environnement. "Vers un développement soutenable"*. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1992,

UE. *Sixième programme communautaire d'action pour l'environnement. "Notre avenir, notre choix"*. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2001,

Utting, Peter. "L'intérêt bien compris des entreprises?" *Problèmes économiques*, no janvier 2002, n°2.745, 2002, 23-25.

Van De Graaf, Henk et Grin, John. "Policy instruments, pratique réfléchie et apprentissage. Implications pour la gouvernabilité à long terme et la démocratie." *Espaces et Sociétés*, no 97-98, 1999, *Gestion négociée des territoires et politiques publiques*, 63-89.

Van Ermen, Raymond. *Responsible Enterprise: New Players, New Cards, New rules*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The

2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

Villette, Michel. *L'homme qui croyait au management*. Paris: Editions du Seuil, 1988,

Villette, Michel. *Le manager jetable. Récits du management réel*. Paris: La Découverte, 1996, Coll. Cahiers libres/essais,

Vinck, Dominique. "Introduction". in *Gestion de la recherche*. Vinck, D. coll. Management. Bruxelles, De Boeck Professional, 1991, 5-24.

WBCSD. *Sustainability Through the Market: 7 keys to Success. Report of the WBCSD*. 1999, Consulté sur Internet, octobre 2001:
<http://www.wbcsd.org/DocRoot/ihlC8nJnH2pOLpa23tNc/stm.pdf>.

White, Peter R. *Sustainability Through the Market : Making MarketsWork for Everyone*. Aalborg, Danemark: "Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries" . The 2nd Pan-European environmental conference on industry and Environmental Performance, du 18 au 20 octobre 2000. <http://www.euro-environment.dk>.

Winter, Georg. *Entreprise et environnement, une synergie nouvelle*. Paris: MacGraw Hill, 1989,

Liste des sites Internet référencés

AFNOR, Association française pour la Normalisation
<http://www.afnor.fr>

BELCERT, Système belge d'accréditation:
http://mineco.fgov/organization_market/accreditation/belcert/home.html

Ecologia, Association de protection de l'environnement
<http://www.ecologia.org>

EMAS, Site officiel de l'Union Européenne relatif au règlement EMAS
http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm

Fil de l'éco-gestion, initiative de l'Union wallonne des Entreprises, soutenue par le Ministère de l'Environnement wallon
<http://www.ecogestion.be>

GRI, Global Reporting Initiative, association publiant des guide-lines à destination des entreprises en matière de reporting
<http://www.globalreporting.org/guidelines>

IBN, Institut belge de normalisation
http://mineco.fgov/organization_market/accreditation/belcert/home.html

ISO, Organisation Internationale de Normalisation

<http://www.iso.ch/>

NSF-ISR, Organisme de certification NSF International Strategic Registration

<http://nsf-isr.org>

ONU, Site officiel des Nations Unies sur le Sommet de Johannesburg 2002

<http://www.johannesburgsummit.org/>

Organisme Care, ONG

<http://www.care2.com/channels/solutions/buildings/205>

PNUE, Site officiel du Programme des Nations Unies pour l'Environnement

<http://www.unep.org/>

TC207, Comité technique de l'ISO responsable de la normalisation en matière de management environnemental

<http://www.tc207.org>

Université de Saint-Gallen

<http://www.unisg.ch>

WSSN, World Standard Services Network, réseau de services en matière de normes

http://www.wssn.net/WSSN/gen_inf.html

Table des tableaux et figures

Tableaux

Tableau 1	Synoptique des éléments de la stratégie verte d'une entreprise, selon l'approche le modèle de De Backer (1992).	p.93
Tableau 2	Modèles de régulation des problématiques environnementales, d'après Reverdy (Reverdy, T., 1998).	p.97-98
Tableau 3	Les facteurs de motivation de la « réponse environnementale » des entreprises	p.160
Tableau 4	Les événements en rapport avec la décision de mettre en place un SME en vue d'une certification ISO 14001.	p.161
Tableau 5	Systèmes de significations attribuées par les acteurs à la norme ISO 14001	p.172-187
Tableau 6	Résumé des propriétés de la norme ISO 14001	p.188

Figures

Figure 1	Roue de Deming, d'après la norme ISO 14001 (ISO, 1996 a).	p.8
Figure 2	Organigramme représentant la structure de l'ISO (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003).	p.93
Figure 3	Evolution des théories de l'organisation, d'après Scott, in Aubert et al. (1996).	p.42
Figure 4	La distribution des parties intéressées à la norme ISO 14001	p.194
Figure 5	La circulation des informations entre les parties intéressées à la norme ISO 14001	p.197

Annexes

Annexe1 Processus d'élaboration des normes ISO

Un résumé de chacun des six stades concernés est donné ci-dessous.

Pour plus de précisions quant au mode d'élaboration d'une Norme internationale, se reporter à la publication Directives ISO/CEI, Partie 1: Procédures pour les travaux techniques.

Stade 1: Stade proposition

La première étape de l'élaboration d'une Norme internationale consiste à confirmer qu'il existe un besoin pour la Norme internationale en question. Une demande de mise à l'étude d'une nouvelle question (NP) est soumise au vote des membres du TC/SC concerné afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de travail.

La demande est acceptée si la majorité des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au moins cinq membres (P) s'engagent explicitement à participer activement au projet. Normalement, à ce stade, un chef de projet est désigné pour prendre la direction de l'étude.

Stade 2: Stade préparatoire

En général, un groupe de travail composé d'experts, dont le président (animateur) est le chef de projet, est mis en place par le TC/SC pour préparer un avant-projet. Plusieurs avant-projets successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution technique au problème considéré. A ce stade, le projet est transmis au comité responsable du groupe de travail pour aborder la phase de recherche de consensus.

Stade 3: Stade comité

Dès qu'un premier projet de comité (CD) est disponible, celui-ci est enregistré au Secrétariat central de l'ISO. Il est diffusé pour observations, voire pour vote, auprès des membres (P) du TC/SC. Plusieurs CD successifs peuvent être examinés jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme projet de Norme internationale (DIS).

Stade 4: Stade enquête

Le projet de Norme internationale (DIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote et observations dans un délai de cinq mois. Il est approuvé en tant que projet final de Norme internationale (FDIS) si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire et un document révisé est à nouveau distribué pour vote et observations en tant que projet de Norme internationale.

Stade 5: Stade approbation

Le projet final de Norme internationale (FDIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote final par Oui ou par Non dans un délai de deux mois. Si des observations techniques sont recueillies durant ce délai, elles ne sont pas prises en compte à ce stade, mais sont consignées pour examen lors d'une révision ultérieure de la Norme internationale. Le texte est approuvé en tant que Norme internationale si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire à la lumière des arguments techniques présentés à l'appui des votes négatifs recueillis.

Stade 6: Stade publication

Lorsque l'approbation d'un projet final de Norme internationale est acquise, seules des modifications mineures, d'ordre rédactionnel, sont apportées au texte final, lorsque cela

s'impose. Le texte définitif est envoyé au Secrétariat central de l'ISO, qui procède à la publication de la Norme internationale.

Examen périodique des Normes internationales (confirmation, révision, annulation)

Toutes les Normes internationales sont réexaminées au moins une fois tous les cinq ans par le TC/SC responsable. Il est décidé à la majorité des membres (P) du TC/SC si une Norme internationale doit être confirmée, révisée ou annulée

Extrait ISO WEB

Annexe 2 : La famille des normes ISO

Titres des normes et projets de normes de la série ISO 14000 en 2004

EMS (Environmental Management Systems - Systèmes de management environnemental)

- | | | | |
|-----------------|---|-----|-----|
| 14001 :
2004 | Specification with guidance
Spécification et lignes directrices pour son utilisation | for | use |
| 14002 | Guidelines on special considerations affecting SME's | | |
| 14004 :
2004 | General guidelines on principles, systems & supporting techniques
Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre | | |

EA (Guidelines for Environmental Auditing - Lignes directrices pour l'audit environnemental)
--

- | | | | |
|-------|--|--|------------|
| 14010 | General
Principes généraux | | principles |
| 14011 | Audit procedures - Auditing of environmental management systems
Procédures d'audit - Audit des systèmes de management environnemental | | |
| 14012 | Qualification criteria for environmental auditors
Critères de qualification pour les auditeurs environnementaux | | |
| 14015 | Environmental assessment for sites and organizations
Evaluation environnementale des sites et organismes | | |

EL (Environmental labels and declarations - Marquages et déclarations environnementaux)

- | | | | |
|-------|---|--|------------|
| 14020 | General
Principes généraux | | principles |
| 14021 | Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)
Autodéclarations environnementales (Etiquetage environnemental de type II) | | |
| 14024 | Type I environmental labelling - Principles and procedures
Label environnemental de type I - Principes et méthodes | | |
| 14025 | Type III environmental labelling (future type 2 technical report)
Label environnemental de type III - (futur rapport technique type 2) | | |

EPE (Environmental Performance Evaluation - Evaluation de la performance environnementale)
--

- | | | | |
|-------|--|--|--|
| 14031 | Guidelines
Lignes directrices | | |
| 14032 | Examples of environmental performance evaluation
Exemples d'évaluation de la performance environnementale | | |

LCA (Life Cycle Assessment - Analyse du cycle de vie)

14040	Principles and framework Principes et cadre
14041	Goal and scope definition and inventory analysis Définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire
14042	Life cycle impact assessment Evaluation d'impact du cycle de vie
14043	Life cycle interpretation Interprétation du cycle de vie
14047	Examples of the application of ISO 14042 (<i>future technical report</i>) Exemples d'application de l'ISO 14042 (<i>futur rapport technique</i>)
14048	Data documentation format (<i>future technical report</i>) Format de données de documentation (<i>futur rapport technique</i>)
14049	Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis Exemples d'application de l'ISO 14041 relative à la définition de l'objectif et du champ d'étude et analyse de l'inventaire

T&D (Terms and Definitions - Termes et définitions)

14050	Environmental management vocabulary Management environnemental, vocabulaire
-------	--

FM (Forestry Management - Management forestier)

14061	Information to assist forestry organizations in the use of Environmental Management System standards ISO 14001 and ISO 14004 Informations pour assister les organismes forestiers dans l'utilisation des normes ISO 14001 et ISO 14004 relatives aux systèmes de management environnemental
-------	--

DfE (Design for Environment - Design environnemental)

14062	Guidelines to integrating environmental aspects into product development Directives relatives à l'intégration des aspects environnementaux dans le développement des produits
-------	--

Documents apparentés

EA (Guidelines for Environmental Auditing - Lignes directrices pour l'audit environnemental)
--

19011	Guidelines on quality and environmental auditing-(<i>Intend to replace ISO 14010,14011,14012 and ISO 10010-1, -2, -3</i>) Lignes directrices pour l'audit qualité et environnemental-(<i>Destinée à remplacer les ISO 14010,14011,14012 et ISO 10010-1, -2, -3</i>)
-------	--

ENAPS (Environmental Aspects in Product Standards)
--

Guide 64	Guide for inclusion of environmental aspects in product standards
----------	---

Guide pour l'introduction des aspects environnementaux dans le normes de produits

Memorandum N°4 Guide for inclusion of environmental aspects in product standards

14000 - EMAS (CEN)

CR12986	Comparison document between Council Regulations (EEC) 1836/93 (EMAS) and the EN ISO 14000 series
CR12969	Bridging document between the EN ISO 14000 series and the Council Regulations (EEC) 1836/93 (EMAS), CASCO Guide
Guide 66	General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of Environmental Management Systems (EMS).

Adapté de :

ISO - CEN Environmental Management. Standards Publications & Development stages

Schweizerische Normen-Vereinigung SNV

[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/normung42000.pdf/\\$FILE/Normung42000.PDF](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/normung42000.pdf/$FILE/Normung42000.PDF)

Annexe 3 : Structure de la norme ISO 14001 :1996

Introduction :

Décrit la finalité et les principes de la norme

Systèmes de management environnemental – Spécification et lignes directrices pour son utilisation

1 Domaine d'application

2. Références normatives

3. Définitions

4. Exigences du système de management environnemental

4.1 Exigences générales

4.2 Politique environnementale

4.3 Planification

4.3.1 Aspects environnementaux

4.3.2 Exigences légales et autres exigences

4.3.3 Objectifs et cibles

4.3.4 Programme(s) de management environnemental

4.4 Mise en oeuvre et fonctionnement

4.4.1 Structure et responsabilité

4.4.2 Formation, sensibilisation et compétence

4.4.3 Communication

4.4.4 Documentation du système de management environnemental

4.4.5 Maîtrise de la documentation

4.4.6 Maîtrise opérationnelle

4.4.7 Prévention des situations d'urgence et capacité à réagir

4.5 Contrôle et action corrective

4.5.1 Surveillance et mesurage

4.5.2 Non-conformité, action corrective et action préventive

4.5.3 Enregistrements

4.5.4 Audit du système de management environnemental

4.6 Revue de direction

Annexes

A (informative) Lignes directrices pour l'utilisation de la spécification

B (informative) Liens entre l'ISO 14001 et l'ISO 9001

C (informative) Bibliographie

Liste des acronymes et abréviations

CASCO Committee on conformity assessment (ISO)

CEN European Committee for Standardization

CR

DIN ISO German version of an ISO standard published without modification as German standard (DIN)

EMAS Eco-management and audit scheme

ISO International Organization for Standardization

SAGE

SME Système de management environnemental

TR

UE Union Européenne

WG