

=> **dtitre**

Monsieur le Président du jury

Madame et Messieurs les membres du jury

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,

Je vous remercie de votre présence à ma soutenance de thèse de doctorat en Sciences et à l'attention que vous avez bien voulu accorder à mon travail de recherche.

=> **d2**

Le sujet qui nous rassemble tous ici au Campus d'Arlon, bien que cela ne soit pas explicite dans le titre de ma thèse, c'est l'**environnement**. Et pourtant, ce sont bien des enjeux d'environnement, à savoir le mouvement d'écologisation des entreprises qui se déploie dans le monde et en Région wallonne depuis le début des années 1990 dans le cadre d'une gouvernance de l'environnement, qui m'ont amenée à prendre pour sujet de recherche la norme ISO 14001. Cette norme technique internationale – intitulée « Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation » constitue **l'un des dispositifs majeur de ce mouvement d'écologisation**, à la fois parce qu'elle a réussi à rallier bien plus d'entreprises à une forme de gestion environnementale que son modèle et concurrent, le Règlement EMAS, et parce qu'elle a réussi à aligner et formater tout un champ de pratiques et de dispositifs de gestion environnementale des entreprises, au point que l'on peut dire aujourd'hui que le monde du management environnemental, c'est essentiellement le monde d'ISO 14001.

Mon **point d'entrée** dans cette problématique a été celui d'un **terrain** de recherche et d'intervention à la fois, puisque j'ai été amenée à participer comme membre d'une équipe de formateurs, à des interventions de formation du personnel au SME dans le cadre d'une démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001 par leur entreprise. Ce point d'entrée m'a amenée à **questionner le rapport** entre le **dispositif ISO 14001** qui englobe et dépasse la norme comme je l'ai montré, les **pratiques des entreprises**, pratiques qui ne relèvent ni d'une application univoque des exigences normatives ni n'en sont complètement indépendantes, et les **pratiques des intervenants** auprès des entreprises dont je faisais partie. Ce sont ces intervenants, que j'ai qualifiés d'intermédiaires.

=> **d3**

Pour appréhender ce rapport, je me suis fixé comme **objectif de thèse** de rendre compte de l'**accomplissement** de la normalisation technique, c'est-à-dire de la saisir à travers des

pratiques, opérations et dispositifs de médiation contribuant à donner sens et consistance à une norme technique (ISO 14001) dans le cadre de la Région wallonne, et de la saisir en me focalisant sur les pratiques de ces acteurs intermédiaires : comme le manifeste ma **question** de recherche : « En quoi les pratiques de professionnels du management environnemental opèrent-elles les médiations contribuant à produire un monde conforme à la norme ISO 14001? ». L'accent mis sur la normalisation technique comme processus et « accomplissement » et sur les pratiques des acteurs allait de pair avec une posture de recherche pragmatique, une approche essentiellement qualitative, et une méthodologie d'enquête de type ethnographique.

Ces **intermédiaires humains**, comme je l'ai montré, sont essentiels à la mise en action du programme d'action co-extensif à la norme ISO 14001 : en Région wallonne, dans la période de temps sur laquelle l'enquête empirique a porté, ils ont contribué à faire « démarrer » l'action collective, à faire circuler la norme et intéresser les entreprises, qui ont pris en charge une part importante du travail de mise en réseau, d'établissement et de stabilisation des connections, de négociation et de formatage des pratiques et des identités des acteurs humains du réseau, de production et de collectivisation du savoir, et de gestion des tensions et des débordements du réseau. C'est tout un monde nouveau, inédit – le monde d'ISO 14001 – qu'ils ont permis de faire émerger.

=> d4

Ce que je voudrais faire dans le temps qui m'est imparti pour cet exposé, c'est une relecture de ma thèse à la lumière d'une des questions – et elles sont nombreuses – qui la sous-tend dans son ensemble, la **question de l'environnement telle que la construit le monde d'ISO 14001**. C'est une question centrale, dans la mesure où le monde d'ISO 14001 revendique sa **compatibilité** avec les exigences socialement légitimes de protection de l'environnement. Dans le premier paragraphe de son introduction, elle se donne pour finalité et pour crédit d'efficacité d'aider – je cite - les entreprises qui en feraient usage à faire face aux politiques économiques et autres mesures destinées à encourager la protection de l'environnement, et au souci croissant exprimé par les parties intéressées pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable. L'énoncé programmatique de la norme ISO 14001 renvoie à un **programme de gestion de la contestabilité environnementale** des entreprises.

=> d5

La notion de gestion de contestabilité développée par Olivier Godard part de la position de l'entreprise et thématise les rapports qu'elle construit avec l'environnement. L'environnement est problématisé comme un mouvement critique de la société civile portant en germe une remise en cause potentielle de l'entreprise. Selon Olivier Godard, pour les entreprises, ne pas donner prise à la critique, se rendre moins contestable est devenu un **enjeu et un objet de gestion stratégique et opérationnelle**. Leurs initiatives vertes et de reporting de certaines entreprises, le développement de codes de bonne conduite et autres instruments d'action volontaire, l'implication d'entreprises et de collectifs d'entreprise dans ces nouveaux cadres, peuvent se comprendre comme des façons pour elles de gérer leur contestabilité.

La notion de contestabilité intègre la question de la critique sociale, mais ne s'y confond pas. Ce qui caractérise cette notion est le postulat de l'univers controversé. Godard réinterroge les stratégies économiques des entreprises à l'aune de **l'incertitude radicale** dont fut porteuse la crise écologique. Cette incertitude se manifeste sur plusieurs plans, que l'on peut regrouper en trois pôles correspondant à ceux du modèle d'expertise de Callon et Ripp.

Sur le **plan technico-scientifique**, l'incertitude est d'abord celle liée à la complexité et aux **incertitudes scientifiques** : ce sont aussi bien les effets des activités des entreprises, la façon dont ils se produisent et la relation entre la façon de gérer les activités, les émissions polluantes et les impacts et modifications du milieu, que les modes de repérage et de qualification de ces éléments qui sont mal connues et controversées. C'est aussi l'**évolution** rapide et imprévisible de ces controverses qui posent problème. Enfin, c'est l'**incommensurabilité** des situations de chaque entreprise dans son environnement qui invite à des solutions individualisées ou à un travail de commensuration qui reste à faire.

Sur le **plan socio-politique et économique**, l'entreprise doit faire face à une **pluralité** de porteurs d'enjeux, de valeurs, de revendications, de visions de l'environnement et de systèmes de légitimité, qui se recomposent continuellement. Elle doit compter avec leur force et leur légitimité nouvelle comme représentants de la société civile, avec leur crédit auprès de l'opinion publique et avec leur alliance avec les pouvoirs publics : c'est tout le système de prise en compte des « parties prenantes » qui se trouve déstabilisé. Se dessine aussi un projet de **transformation du mode développement économique**, défini de façon abstraite et générale mais dont les formes, les exigences et la portée sont incertains. Ce sont donc, pour les entreprises, **les opportunités, les conditions et les effets de redéploiement des actifs**

engagés dans et attachés à l'activité qui sont inconnues et inconnaissables. Les actifs, c'est tout ce qui est investi de manière plus ou moins irréversible, « immobilisé » dans et par l'activité, qu'il s'agisse d'actifs matériels ou immatériels : la réputation, l'expérience d'un métier, le système technique et organisationnel, les ressources humaines, la zone de marché contrôlée, la notation de l'entreprise en bourse... Or, répondre aux exigences socialement légitimes de protection de l'environnement suppose un redéploiement des actifs avec un risque pour l'entreprise d'en sortir perdante. Cela va dépendre entre autres de l'horizon temporel d'engagement, des stratégies des concurrents et partenaires et de l'évolution des marchés.

Enfin, sur le plan que Callon et Ripp qualifie de **juridique**, et qui renvoie aux « règles du jeu » admises, l'incertitude radicale vient de ce que ces règles du jeu ont changé. On est entré dans **l'ère du soupçon**. Alors qu'auparavant, le bénéfice du doute allait à l'entreprise – pour qu'il y ait contestation légitime, il fallait avoir la certitude et la preuve des effets et risques des activités de l'entreprise pour l'environnement, ce qui est difficile – aujourd'hui, le soupçon, le caractère plausible de l'imputation suffit à rendre la contestation légitime et à lui donner une portée nouvelle. La possibilité même d'être contestable devient un enjeu pour l'entreprise.

Ces incertitudes rendent l'action indécidable et les risques incalculables pour l'entreprise, et c'est ce qui distingue le régime d'action en univers controversé du régime d'action en univers stabilisé. L'argument de Godard est dès lors que les entreprises vont chercher à rendre cet univers plus stable et donc plus prévisible, pour rendre leur action plus décidable et leur risques plus calculables. Mais cela ne présuppose ni cynisme ou mystification ni engagement inconditionnel des entreprises. Gérer sa contestabilité suppose **deux mouvements** : un mouvement d'**internalisation** de la critique sociale, consistant à prendre en compte une partie de la critique en élargissant leur cadre d'activités et en transformant partiellement leurs pratiques, leurs structures, et un **mouvement de stabilisation** de la société et de la critique, visant à pacifier les rapports, stabiliser la controverse et agir sur la critique elle-même. C'est par ce double mouvement visant l'alignement des entreprises et de « la société civile » que les deux s'infléchissent. Mais cette possibilité à gérer leur contestabilité, selon Godard, passe par l'élaboration et la mobilisation par les entreprises d'un format de qualification ou d'un cadre « connu et reconnu », comme une norme technique, compatible avec les exigences socialement légitimes, ici celles qui concernent la protection de l'environnement.

Pour montrer comment le monde d'ISO 14001 permet aux entreprises qui en deviennent partie prenante de gérer leur contestabilité, je vais passer en revue les trois pôles d'incertitudes mentionnés précédemment, qui sont aussi des pôles de contraintes pour une gestion contestable. Je détaillerai comment le format d'ISO 14001 et la façon dont il est saisi et mis en action dans les entreprises participent de ces deux mouvements, internalisation et stabilisation

=> **d6**

Le pôle **technique**, tout d'abord. Le format de gestion de la contestabilité environnementale selon le monde d'ISO 14001 spécifie techniquement les **procédures** permettant aux entreprises d'atteindre un bon niveau de performance environnementale. Et ces procédures contribuent à **internaliser la critique environnementale, en la problématisant comme le fait d'une « mauvaise gestion »**. Ce cadrage oriente le principe général de la recherche de l'alignement – la **maîtrise** - le type de solution à rechercher – un système de management environnemental, un outil de gestion interne -, les techniques à privilégier – toute la gamme des techniques gestionnaires, et soi dit en passant des professionnels de la prestation de service en management que sont la définition d'une politique, la planification, les indicateurs, l'audit et la revue de direction. De plus, il définit implicitement le type d'**épreuves** de qualification légitimes – en terme d'efficacité, de performance, d'objectivation - , le régime d'action préférentiel – celui d'une **action en plan** -, et le type de connaissances et de compétences à produire et à mobiliser – des connaissances objectives, des compétences techniques et scientifiques. Cela n'exclut pas complètement les autres modes d'épreuve, régimes d'action et types de connaissances et de compétences, mais suppose de les saisir, les faire passer par et les subordonner par ceux privilégiés par le format. On se souvient par exemple de la façon dont les prises perceptuelles et les récits des opérateurs sont rendus saisissables par leur traduction dans d'autres formats d'information, formels, standardisés et écrits. Par ailleurs, ce cadrage porte aussi en germe une **hiérarchisation des disciplines** scientifiques et professionnelles pertinentes : ce sont les connaissances et compétences en management qui sont centrales, tandis que les connaissances et compétences relevant de disciplines comme l'écologie et l'ingénierie sont considérées comme discrètes à coordonner par et à subordonner au management.

Ce cadrage comme « problèmes de gestion » internalise littéralement le problème : certes il représente une façon de prendre en compte la critique, de la rendre présente dans l'entreprise mais en la déplaçant vers le **mode de gestion interne**. Et c'est celui-ci qui devient dès lors

l'objet lui-même de la gestion. Mais il place en outre le traitement de ces « petits problèmes de gestion » dans l'espace de **responsabilité** de l'entreprise et du **pouvoir discrétionnaire** du dirigeant, et plus encore de chaque entreprise individuellement et localement. Si cette localisation se justifie dans la mesure où les problèmes d'environnement s'apprécient à l'échelle d'un site, si la responsabilisation et l'implication de l'entreprise comme gestionnaire de l'environnement est l'un des objectifs et des enjeux de ce type de format reposant sur une vision autonomiste, cette internalisation est aussi porteuse d'une limite de cette responsabilité de l'entreprise et de l'environnement en tant qu'objet à gérer : ce sont **les aspects environnementaux maîtrisables**, c'est-à-dire essentiellement, liés aux émissions et aux risques d'accidents, sur lesquels la gestion va se porter. Cette limite, comme on l'a vu, oriente non seulement le type d'objectifs et d'actions de remédiation ou de prévention de pollution, mais jusqu'aux choix de dispositifs métrologiques (les mesures à l'immission sont à bannir, par exemple).

=> d7

Si ce cadrage contribue à stabiliser et à infléchir la contestation et à constituer un mode légitime de clôture de la controverse, c'est tout d'abord parce qu'il s'adosse, d'un point de vue technique, au **crédit d'efficacité** dont bénéficient les sciences de gestion et le format de l'assurance qualité que représente la **norme ISO 9001**. C'est aussi parce qu'il traduit dans des **procédures techniques certains enjeux et certaines exigences « non négociables » des parties intéressées** à la protection de l'environnement, même s'il en renvoie la définition des conditions de mise en œuvre à l'entreprise : l'engagement à se mettre en conformité avec la législation, l'engagement à la prévention des pollutions et l'engagement à l'amélioration continue. Il est par ailleurs assorti de certaines **garanties techniques** : la mise en œuvre des techniques suppose d'avoir préalablement inventorié, identifié et évalué les aspects environnementaux, ce qui induit presque systématiquement la réalisation d'une analyse environnementale préalable ; l'imposition de techniques d'auto-contrôle et d'objectivation de la performance ; la garantie offerte par la certification, qui n'est pas seulement politique mais aussi technique puisqu'elle repose sur un corps professionnel qualifié et des techniques d'investigation et d'évaluation standardisées et légitimes.

De plus, il contribue à stabiliser la controverse et la critique, en prévoyant des techniques de « **démonstration** » du fameux bon niveau de performance environnementale atteinte : l'obligation de définir les modalités de la communication avec le public, et surtout la certification. Mais la portée de cette dernière est réduite, dans la mesure où l'objet évalué

n'est pas la performance environnementale elle-même mais le SME dont elle découlerait, et où le jugement rendu est relatif non à l'efficacité du SME mais à sa conformité à la norme ISO 14001.

=> **d8**

Si l'on s'intéresse maintenant à la façon dont ce format est saisi et mis en acte dans les entreprises, l'ajustement technique repose sur un travail de **cadre des débordements**. Les effets ou risques dont les acteurs de la société civile se saisissent pour contester l'entreprise sont problématisés comme des débordements ou les effets de débordements indésirables des activités sur le monde extérieur de l'entreprise – on se souvient de cette formulation d'un professionnel du management environnemental qui parlait de « gérer l'interface de l'entreprise ». Cadrer les débordements suppose de mobiliser des connaissances, des techniques et des expertises savantes et d'usage, et un important travail d'investigation pour suivre les flux, **tracer les connexions**, repérer et qualifier les débordements, inventorier et identifier les entités concernées, qui franchissent les frontières de l'entreprise, clandestinement ou non, et auxquels les effets et risques susceptibles de contestation sont imputable. Il ne s'agit pas seulement de reconstituer des chaînes de cause à effet liant les impacts à l'entreprise, mais de traduire cet ensemble d'éléments d'informations, d'entités et de connexions en un **ensemble nouveau et inédit d'entités : les aspects environnementaux**. Ces derniers constituent le lieu commun des activités de l'entreprise et des pressions écologiques, et ce lieu est bien interne à l'entreprise. Ce mouvement d'internalisation est un mouvement de traduction qui va contribuer à individualiser le problème, le qualifier à l'échelle du site et de son milieu, pertinente pour élaborer des stratégies et des dispositifs d'endiguement de ces débordements, et qui va aussi transformer ce problème. Ce mouvement inclut une qualification des aspects sous la forme d'une **évaluation de leur significativité** pour les hiérarchiser et dégager les priorités. Mais les procédures utilisées, qui ne relèvent pas directement des exigences de la norme mais de l'influence des professionnels du management environnemental et des pratiques de benchmarking entre les entreprises, reposent sur une analyse des risques associés aux aspects environnementaux. Cette **mise en risque** s'accompagne du déplacement de ce dernier : c'est le risque pour l'entreprise, le risque de contestabilité qu'elle encourt qui est l'objet de l'épreuve, le principe d'équivalence et de hiérarchisation et le mode de définition des priorités. Cela permet à l'entreprise de moduler son engagement en fonction de ses autres objectifs et engagements, et de la plus ou moins grande redéployabilité de ses actifs.

Cette problématisation en termes de **cadrage et de débordement renvoie au principe de maîtrise**, central dans la mentalité gestionnaire. C'est la maîtrise de l'action dans toutes ses dimensions qui rend possible et garantit toute performance, et cette maîtrise repose sur la rationalité de l'approche. Les stratégies techniques et organisationnelles d'endiguement des débordements reposent essentiellement sur ce principe de maîtrise et ses corollaires. Il s'agit non seulement de rendre le risque de contestabilité calculable, mais aussi l'action et son déroulement calculable prévisible, traçable. Les techniques privilégiées – formalisation, planification, dispositifs de contrôle, traçabilité – vont en ce sens. La fabrication du SME dans une entreprise contribue à construire un espace de calcul du risque et de l'action permettant de les saisir et de les rendre visibles et comparables, bref décidables – au prix d'une sélection, d'une réduction et d'une transformation des êtres et des situations – ainsi qu'à construire un réseau, compris ici comme rapport et dispositif de production, de circulation et de traduction de l'information. C'est tout le cadre d'action et d'engagement pratique des individus qui s'en trouve reconfiguré et ce sont de nouvelles offres de subjectivité – celles d'un soi calculateur et d'un soi communicateur – qui en émergent.

Mais ce principe de maîtrise et ses modalités engendrent leurs propres formes de résistance : comme on l'a vu, les individus peuvent faire dissidence ou déborder le cadre, parfois avec la meilleure intention du monde – comme cet opérateur qui avait pris l'initiative de récolter des aérosols et s'était vu reprocher que ce n'était pas prévu dans le SME. De plus tout élément de cadrage, toute nouvelle prise en compte, toute nouvelle connexion établie, toute nouvelle entité enrôlée, chacun est en lui-même source potentielle d'un nouveau débordement inédit et peu prévisible. Le cadrage des débordements suppose donc deux niveaux d'endiguement : un niveau de premier ordre indexé sur les êtres et les flux, un niveau de deuxième ordre indexé sur les dispositifs d'endiguement eux-mêmes. Lorsque ceux-ci sont à leur tour débordés, ce sont de nouveaux dispositifs et de nouvelles prises en compte qui sont incluses dans le cadre, et contribuent du même coup à maîtriser les débordements et à en produire de nouveaux. La **poursuite de l'impossible maîtrise** conduit ainsi à une inflation des dispositifs de contrôle qui devient lourde à porter pour l'entreprise.

=> d9

Ce travail de **cadrage et de débordement** contribue à la stabilisation de la contestation. Tout d'abord, parce qu'effectivement « ça déborde de partout », et que les professionnels comme les pouvoirs publics et les porte-parole de l'environnement reconnaisse qu'une telle mise en ordre technique est utile. Ensuite, parce que les procédures par lesquelles ils passent sont

adossées à une **rationalité** qui les légitime. Une rationalité qui passe par **l'écriture technique** et inclut désormais un impératif de réévaluation et de révision systématique : l'amélioration continue relève aussi d'une **rationalisation**. Ces procédures sont aussi garanties par l'accompagnement de professionnels compétents, et sont **traçables** et vérifiables, notamment par un certificateur. Le SME est d'emblée construit pour être auditable et certifiable, à la fois parce que les exigences qui ont été retenues pour être inscrites dans la norme sont celles qui sont auditables, et parce que les attentes des certificateurs et les modalités pratiques de leur exercice professionnel sont relayées par de multiples médiations, et ainsi prises en compte et intégrées tout au long de la démarche de fabrication du SME. Cet impératif d'auditabilité contribue à orienter les pratiques des entreprises vers des formes facilement objectivables et traçables, et à renforcer les principes de maîtrise et de rationalité de la gestion de la contestabilité environnementale. On retiendra en exemple le cas des relations tout à fait informelles avec les riverains comme le coup de téléphone amical du voisin pour avertir que la ventilation doit être en panne, rapporté par un responsable environnement, qui, ne s'inscrivant pas dans le SME, est rendu invisible.

Cette stabilisation peut aussi être rapportée à la préférence des entreprises pour une démonstration de sa conformité à la norme ISO 14001 par la **certification**. Celle-ci est en effet rapportable à un dispositif d'accountability. Le certificateur se trouve ainsi placé, bon gré mal gré, en position d'intermédiaire entre l'entreprise et ses parties intéressées et de représentant de celles-ci auprès de l'entreprise. C'est peut-être à cette multiplicité des attachements à des intérêts radicalement différents que tient leur fameuse indépendance, plutôt qu'à une extériorité aux enjeux plus que douteuse.

=> **d10**

Si l'on s'intéresse maintenant au plan de l'acceptabilité et de la viabilité socio-politique et économique, il est tout d'abord clair que le format de « norme technique » et les procédures d'élaboration qui y sont associées y contribuent largement. Cette élaboration se réalise dans des **arènes ouvertes** à toutes les parties intéressées qui ont les moyens et l'envie d'y contribuer. C'est cette ouverture à une multiplicité d'enjeux et d'intérêts et le caractère hétérogène des points de vue représentés qui conduisent à qualifier la normalisation de forum hybride, de diplomatie technique ou de démocratie technique. Une norme technique relève d'un compromis négocié entre les participants aux travaux des comités techniques : la norme ISO 14001 aligne et traduit leurs intérêts. C'est à ce titre qu'elle peut revendiquer « l'intégration » des points de vue et la représentativité des exigences qu'elle incorpore et

stabilise, y compris les exigences de la société civile et des politiques publiques en matière de protection de l'environnement.

Mais la pluralité n'est pas soluble dans cette intégration et cette ouverture et cette hétérogénéité, comme on l'a vu, est aussi **porteuse d'asymétries** : asymétries dans la représentation des intérêts comme dans celle des pays et des expertises, asymétries dans les procédures de vote qui disqualifient ou évincent certains participants... Or, la participation à l'élaboration est le moyen d'influencer ce format et d'orienter le compromis. La prééminence des intérêts privés, industriels et professionnels du management environnemental réunis, a fait dire à certains que la norme ISO 14001 avait été faite par les industriels pour les industriels.

Cette asymétrie de représentation a probablement contribué à orienter la norme ISO 14001 et son programme d'action vers un **dispositif à bas seuil**. En effet, le **niveau d'exigences** à l'entrée dans le monde d'ISO 14001 est faible. Pas de niveau de performance minimal ni d'obligation de résultat : c'est à l'entreprise que revient la responsabilité de fixer ce niveau de performance en accord avec les procédures prévues à cet effet par la norme, et son obligation est essentiellement une obligation de moyens (et l'est toujours, malgré un durcissement des exigences dans la deuxième version de la norme ISO 14001). Pas même une obligation d'état de conformité réglementaire : contrairement à la vision du règlement EMAS selon laquelle il s'agirait là d'une situation de départ normale ne justifiant aucun surcroît de légitimité, la vision de la norme ISO 14001 est de reconnaître la difficulté d'atteindre et de maintenir cet état, et de valoriser et récompenser les efforts des entreprises en ce sens.

L'abaissement du seuil se manifeste aussi par **l'important degré de liberté** accordé à l'utilisateur dans l'individualisation et l'adaptation du dispositif à sa mesure, en termes d'appréciation des risques, de définition des objectifs de redéploiement des actifs et de l'horizon temporel de ce redéploiement, de niveau d'effort et des moyens à consentir et de progressivité de la démarche. **L'engagement individuel de l'entreprise est rendu ainsi modulable**, ajustable à la situation et aux enjeux locaux, sans pour autant qu'il soit modulable à l'infini. Cet abaissement du seuil aurait été le **prix à payer** pour réussir à intéresser les entreprises et à les enrôler : elles peuvent ainsi se saisir du dispositif et le mettre en action sans renoncer à ses objectifs et à promouvoir ses intérêts, même si le fait de le mettre en œuvre va infléchir ces intérêts et objectifs, recomposer ces pratiques et ces identités. Mieux elle permet peut-être de faire des destinataires et acteurs du dispositif ses premiers

bénéficiaires. Ce thème, comme on l'a vu, a largement été mobilisé par les intermédiaires dans leur travail d'intéressement et de recrutement des entreprises.

=> d11

Ce prix, les parties intéressées à la protection de l'environnement étaient prêtes à le payer pour mobiliser les entreprises. Mais en **contre partie**, elles tablent sur l'engagement à long terme des entreprises et sur la possibilité de « relever le seuil » par le biais de l'amélioration continue, de nouvelles exigences réglementaires et législatives et de la révision normative. De plus, l'entrée des entreprises dans ce dispositif contribue, d'une façon très insatisfaisante certes, à les rendre « accountable » ce qui était l'un de leurs objectifs essentiels.

Même s'il apparaît à toutes les parties une « cote mal taillée », le format ISO 14001 parvient à stabiliser, au moins temporairement, la situation et les modes de qualification de la contestabilité environnementale des entreprises. Il permet de **refermer les « grandes questions »** pour permettre l'engagement dans l'action et le traitement des petits problèmes. La controverse n'est pas tout à fait refermée : elle est déplacée sur les moyens et les modalités pratiques, les questions d'interprétation et de mise en œuvre. Cette controverse, nécessaire pour **l'exploration et pour l'apprentissage collectifs**, pour le partage d'expérience et le formatage des pratiques, est gérée et cadrée par le monde d'ISO 14001. Si elle est redistribuée en une multiplicité de lieux, le collectif s'attache à ce qu'elle reste interne au monde d'ISO 14001.

=> d12

Au niveau des entreprises, ce double mouvement d'internalisation et de stabilisation de la critique est manifeste. **La fabrication et le fonctionnement du SME repose sur et travaille le lien entre chaque entreprise et ses parties intéressées, sa collectivité, son milieu.** Il contribue ainsi à redéfinir les contours du collectif entreprise et les modalités de coordination locale. Ce travail du lien est manifeste dans le concept même et les modes de construction des **aspects environnementaux**. Comme nous l'avons vu, la problématisation du lien entre impacts et revendications locales et activités de l'entreprise contribue à **rendre la société civile et l'environnement « présents » dans le cadre** de l'entreprise, dans un tableau qui en fait l'inventaire et dans une diversité d'inscriptions, mais aussi à travers la production et la circulation continues d'informations, l'aménagement des espaces de travail, la redéfinition des tâches et des modes d'engagement des individus dans l'action, la dissémination de repères qui leur donnent prise. Compte tenu des nombreuses procédures de contrôle, d'évaluation et de révision qui se déploient à des échelles de temps différentes, ce n'est pas d'une

représentation ponctuelle qu'il s'agit mais d'un **processus perpétuel** de représentation et de recadrage.

Ce travail d'internalisation traduit localement les exigences socialement légitimes qui pèsent sur la contestabilité de l'entreprise – contribuant à les déplacer et à les trahir. Mais c'est aussi ce qui permet de **resubstantialiser** le dispositif, de donner sens et consistance à la norme. Par exemple, la mise en action de l'engagement à la conformité réglementaire conduit à la prise en compte et la traduction concrète des termes des impositions réglementaires applicables à l'entreprise, des conditions d'exploitation et normes liées au permis d'environnement, à leur intégration sous forme de critères d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux, d'objectifs et d'actions concrètes inscrites au programme d'action, d'indicateurs de suivi. L'internalisation contribue ainsi à la **dissémination de normes locales** qui définissent des niveaux de performance et d'engagement concrets.

Le **rôle des acteurs intermédiaires** est ici essentiel, car d'une part ils prennent en charge d'une large part du **travail de définition et de la diffusion des bonnes pratiques**, des justes interprétations et des règles de traduction, et d'autre part, ils prennent en charge une part non négligeable des **opérations de traduction elles-mêmes**, dans le cadre de l'accompagnement des entreprises à la fabrication de leur SME. Pour reprendre l'exemple de la conformité réglementaire, c'est à leur actif qu'il faut porter la généralisation de l'idée que le respect des conditions du permis d'environnement constituent le B A BA de la gestion environnementale des entreprises – même si ou parce qu'ils se font ainsi les intermédiaires des administrations publiques et des certificateurs avec lesquels ils ont clandestinement négocié cette convention.

=> **d13**

Enfin, au niveau des entreprises, les modes de gestion de la contestabilité visant à stabiliser leur contexte et à répondre à la critique consistent moins en une démarche environnementale qu'en une **recherche de conformité à la norme ISO 14001** et à la **démonstration de cette conformité par la certification**. Les autres modalités pratiques et les dispositifs de **communication ou d'accountability** vis-à-vis des parties intéressées ou de la société civile en général sont réduits au strict minimum dans une grande partie des cas, ou relèvent d'une communication promotionnelle, comme des articles annonçant leur certification dans la presse. Lorsqu'elles se livrent à un exercice de reporting, les formats des informations ne donnent généralement pas l'ensemble des éléments permettant au lecteur de formuler un

jugement, et certaines communiquent « à côté » des enjeux environnementaux centraux de leurs activités.

=> d14

La gestion de leur contestabilité environnementale des entreprises s'enracine dans la **conformité à la norme ISO 14001** qui tient lieu de garantie et de démonstration de la compatibilité avec les exigences socialement légitimes de protection de l'environnement. C'est sur l'équivalence admise entre pratiques conformes à la norme et pratiques compatibles avec les exigences de la société civile que tient la gestion contestable. La distance entre les deux tient dans cette formule : « sur papier, ça marche ». S'il est toujours possible de référer les pratiques singulières des entreprises à la norme, c'est au prix d'une sélection et d'une réduction qui efface toutes les différences, les trahisons, les décalages entre ces pratiques et le format qui les qualifie. Le fait même de l'individualisation poussée de cette gestion, de ses formes et de ses performances rend difficile toute évaluation de l'efficacité en toute généralité illusoire. Pour les parties intéressées, le jugement au cas par cas se heurte lui aussi à des difficultés pratiques, compte tenu de l'espace discrétionnaire que constitue l'entreprise, de la rétention ou de la manipulation d'information et compte tenu du degré et de la forme d'initiation requise pour donner sens à la norme et aux pratiques qui s'y réfèrent. Ce n'est qu'aux acteurs qui font partie du monde d'ISO 14001 que celle-ci donne prise sur ces pratiques et sur l'espace de problèmes et de solutions circonscrit par la norme. Bien obligé dès lors de faire confiance à ceux des acteurs de ce monde qui prennent en charge la médiation entre lui et la société civile, les certificateurs par exemple. Mais le jugement de ceux-ci se clôt lui-même sur la conformité à la norme et y renvoie. Dès lors que tout doute est soluble dans l'accord indubitable sur la norme, il perd de sa portée et bénéficie à l'entreprise...

=> d15

On comprend mieux l'insistance des acteurs sur le caractère consensuel de la norme ISO 14001. C'est au maintien du consensus autour de la norme ISO 14001 que tient son crédit de compatibilité avec les exigences socialement légitimes de protection de l'environnement, et ce consensus est construit et maintenu tout au long de la chaîne de traduction. Ce maintien du consensus tient au travail continu d'intéressement des parties intéressées et des entreprises, et à la multiplication des connexions qui sont progressivement tissées entre les deux. Et si la normalisation technique s'avère, à travers l'exemple de la norme ISO 14001, un mécanisme par lequel le capitalisme se saisit de la critique sociale et la désamorce, pour reprendre les termes de Chiapello et Boltanski, il contribue aussi à l'infléchir quelque peu.

=> d16

En conclusion, rendre compte des pratiques des acteurs et des dispositifs du monde d'ISO 14001 permet d'analyser finement les mécanismes et des modalités de la gestion de la contestabilité environnementale des entreprises et de neutralisation de la critique propre au capitalisme. La présente recherche doctorale contribue à souligner le rôle qu'y tiennent – ou pas - les différents protagonistes et des conséquences de leur engagement ou désengagement, et à le soumettre à leur réflexion. La défection des représentants de la société civile que sont les ONG n'est pas sans conséquence, pas plus que le désinvestissement des pouvoirs publics depuis quelques années. Mais un engagement plus actif aurait-il changé la donne ? Rien n'est moins sûr.

Quant aux entreprises et aux professionnels du management, c'est souvent l'actualité – la montée des prix de l'énergie, la menace d'une crise agroalimentaire – qui semble constituer aujourd'hui le moteur du processus. Et c'est sur d'autres enjeux qu'ils sont déjà appelés à construire les conditions de la gestion de leur contestabilité – ceux de la RSE, en pleine normalisation, par exemple. C'est peut-être aussi sur les modes de prise en compte de ces nouveaux enjeux se négocient actuellement que les conclusions de cette recherche peuvent avoir une portée.