

L'évaluation de l'engagement volontaire des entreprises en faveur de l'environnement : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale

Thomas Reverdy

▶ **To cite this version:**

Thomas Reverdy. L'évaluation de l'engagement volontaire des entreprises en faveur de l'environnement : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale. Sociologies pratiques, 2005, 10, pp.97-118. halshs-00187086

HAL Id: halshs-00187086
https://shs.hal.science/halshs-00187086

Submitted on 13 Nov 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Article pour le n°10 de la revue *Sociologies Pratiques*

SOCIOLOGIE et MANAGEMENT Allers et retours

« L'évaluation de l'engagement volontaire des entreprises en faveur de l'environnement : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale »

Thomas Reverdy

CRISTO

thomas.reverdy@upmf-grenoble.fr

L'adhésion des entreprises à la certification de « système de management environnemental » (SME) selon la norme ISO 14001 est l'un des phénomènes les plus significatifs parmi l'ensemble des initiatives volontaires des entreprises en matière de protection de l'environnement et de développement durable. Entre 1996, l'année de sa publication[1], et 2003, la norme ISO 14001 a été utilisée comme référentiel pour 6090 certifications en France, 96196 en Europe et 203098 dans le monde[2]. La norme ISO 14001 propose aux acteurs économiques, sur une base volontaire, de mettre en œuvre un système de management environnemental et d'obtenir une certification d'entreprise qu'elle peuvent utiliser dans leur communication externe. Le concept de système de management environnemental reprend les règles de l'assurance qualité et les transpose à l'environnement industriel (réduction de la consommation d'énergie et de matière première, gestion des déchets et des rejets…). La norme ISO 14001 ne définit pas d'objectif précis, ni des technologies, ni même de forme d'organisation particulière. A travers des recommandations générales, elle invite les entreprises à repenser et formaliser leur organisation tout en respectant quelques règles concernant les points suivants : engagement de la direction, planification des améliorations, et pilotage des activités, organisation d'actions correctives et préventives, formation du personnel en matière d'environnement. Un auditeur extérieur accrédité vérifie la conformité de l'organisation de l'entreprise aux exigences de la norme. L'entreprise est certifiée si le rapport d'audit est concluant.

La certification selon la norme ISO 14001 n'est pas la seule possibilité, pour une entreprise, de faire reconnaître son engagement en faveur de l'environnement. Depuis 1993, il existe un autre dispositif très proche, s'appuyant également sur une démarche volontaire et qui conduit à une reconnaissance externe : le Règlement Eco-audit, ou EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), proposé par la Commission Européenne. Le référentiel de l'EMAS propose aux industriels de s'engager dans la voie d'une amélioration continue de leur performance environnementale. Il leur suggère de mettre en place un système de management de l'environnement, de rendre publique par une « déclaration environnementale » les objectifs d'amélioration et leur performance environnementale. La conformité du système de

[1] La norme ISO 14001 a été rédigée par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), qui fédère les organismes nationaux de normalisation.

[2] Ces chiffres sont issues de l'enquête 2003 réalisée par l'ISO et sont disponibles sur le site internet de l'ISO (voir www.iso.org). Le périmètre couvert par chaque certification est très variable : il peut se borner à une activité ou un site industriel ou bien concerner l'ensemble d'une entreprise.

management environnemental aux exigences listées dans le règlement EMAS et la crédibilité de la déclaration sont attestées par un « vérificateur » agréé après un audit dans l'entreprise et sur ses sites. Après la vérification, l'entreprise est « enregistrée » et apparaît dans une liste publiée au journal officiel de la Communauté Européenne. Elle peut, dés lors utiliser le logo de l'EMAS et la déclaration environnementale dans sa communication vers l'extérieur.

Les deux dispositifs d'évaluation, la certification selon ISO 14001 et l'EMAS sont très proches dans leur fonctionnement et dans leurs exigences. Il existe néanmoins des différences importantes : l'EMAS insiste davantage sur la transparence vis-à-vis des parties intéressées grâce en particulier à la « déclaration environnementale » et la procédure d'audit prévoit une vérification de la conformité réglementaire de l'entreprise.

L'EMAS a d'abord connu une diffusion significative en Europe (alors qu'elle était très limitée en France) mais il a été dépassé par la certification ISO 14001. Le nombre de sites industriels enregistrés au titre de l'EMAS s'est stabilisé autour de 4000 sites en Europe (dont 22 en France).

Comment expliquer l'engouement des entreprises pour la certification ISO 14001 ? La mise en place d'un système de management environnemental et l'obtention de la certification d'entreprise répondent-elles à un besoin des entreprises et lequel ? Pourquoi la certification ISO 14001 s'est-elle mieux diffusée que l'EMAS ? Est-ce que cette certification ISO 14001 répond mieux que l'EMAS aux besoins des entreprises et aux attentes du public ?

Pour répondre à ces questions, les travaux de recherche sur la diffusion des modèles d'organisation et de management proposent des hypothèses assez variées. Nous mobiliserons deux ensembles d'hypothèses pour décrire ce phénomène de diffusion de ISO 14001 et de l'EMAS. Le premier ensemble provient des travaux de recherche sur les processus d'homogénéisation des formes organisationnelles (Di Maggio, Powell, 1991). Selon ces auteurs, ce processus d'homogénéisation est essentiellement expliqué par les relations de dépendances qu'entretiennent les organisations et leur environnement et par la proximité entre acteurs d'un même champ. Ces acteurs partagent la même rationalité, les mêmes valeurs et les mêmes croyances et c'est pour cela qu'ils adoptent les mêmes pratiques, les mêmes rôles, les mêmes modèles organisationnels.

Ce premier ensemble d'hypothèse présente néanmoins quelques limites. C'est pourquoi nous proposons de reprendre les mêmes questions avec un second ensemble d'hypothèses, lesquelles mettent en valeur les conditions d'émergence de ces dispositifs, leur construction et l'amorce de leur diffusion. Notre récit commence à l'année 1989 et évoque l'émergence des notions à l'origine de ISO 14001 et de l'EMAS, la circulation des idées, les controverses et les négociations. Nous retraçons le processus d'objectivation de ces idées managériales à travers la formalisation de référentiels et la mise en place des dispositifs de vérification et de certification. Nous nous intéressons aux principaux acteurs parties prenantes et à leur contribution. Cette approche plus historique nous permet de revenir sur les hypothèses précédentes et d'enrichir nos interprétations.

Méthodologie

Cet article s'appuie sur une recherche plus vaste consacrée à la création, la diffusion et l'appropriation de l'EMAS et de ISO 14001 (Reverdy, 1998). En 1996, nous avons dépouillé les documents dont disposait le responsable de ce dossier au Ministère de l'Environnement. Nous avons consulté en particulier les courriers échangés entre le Ministère de l'Environnement et la Commission Européenne et les comptes-rendus des phases d'expérimentation de l'EMAS. Nous avons réalisé des entretiens avec les principales

personnes citées dans ces documents en 1997 (nous avons rencontré 15 personnes au total). Enfin, nous avons réalisé une vingtaine d'entretiens de responsables environnement d'entreprise et de consultants qui ont participé aux expérimentations de l'EMAS puis mis en place des systèmes de management de l'environnement en vue de la certification ISO 14001 (entre 1996 et 1998). Ces résultats nous ont permis de reconstituer l'histoire de ces dispositifs, de mieux apprécier la participation et les contributions de chacun dans l'émergence de ces nouvelles pratiques. Nous avons aussi pu analyser l'accueil réservé à la norme ISO 14001 grâce à des entretiens réalisés auprès de responsables environnement (15 entretiens) et grâce à la lecture de la presse spécialisée (Usine Nouvelle, Environnement Magazine).

1. La rhétorique de la mode

Pourquoi les responsables d'entreprises s'intéresseraient-ils à la norme ISO 14001 ou à l'EMAS et décideraient volontairement d'y adhérer ? Un discours, largement popularisé par les médias spécialisés, offre des réponses à de telles questions : c'est le discours que la mode porte sur elle-même. C. Midler (1986) nous invite à déconstruire ce discours et repérer ces principaux arguments. Ayant étudié les discours de plusieurs modes managériales, il constate que les arguments appartiennent à des registres multiples, de manière à séduire le plus grand nombre d'acteurs : les responsables d'entreprises, les consultants, les membres de l'administration et pourquoi pas, les chercheurs et les universitaires. Ces arguments construisent des liens rhétoriques entre plusieurs niveaux de réalité : l'évolution de la société, l'entreprise, les méthodes efficaces, ainsi qu'une présentation des instruments et dispositifs associés.

Les initiatives volontaires des entreprises en faveur de l'environnement sont justifiées par les arguments suivants : tout d'abord, l'environnement est considéré comme une source d'avantage concurrentiel ; une entreprise peut donc avoir comme intérêt de se fixer des objectifs environnementaux ambitieux. Cette idée transpose à l'univers de l'entreprise l'idée politique selon laquelle les objectifs de croissance économique et de protection de l'environnement ne sont pas antinomiques mais compatibles, et même indissociables l'un de l'autre (Bruntland, 1987). A ce premier argument s'ajoute parfois une critique libérale de l'action réglementaire de l'Etat (par exemple : trop de réglementation entraîne une mauvaise application). Le consommateur, l'actionnaire sont des acteurs de plus en plus exigeants vis-à-vis des questions environnementales. Tant pour vendre que pour recruter ou attirer des capitaux, les entreprises doivent s'engager clairement dans un effort de protection de l'environnement et le faire savoir. Par ailleurs, une meilleure qualité environnementale peut être une stratégie rentable génératrice de gains directs ou plus indirects : l'adoption de technologies plus économiques en ressources permet potentiellement de réaliser des réduction de coûts.

Selon ce discours, la certification ISO 14001 ou l'EMAS répondent à ce besoin de démontrer un engagement volontaire en faveur de l'environnement. Elles permettent de discriminer les entreprises entre elles, celles qui ont un système de management environnemental et celles qui n'en ont pas.

Cet argumentaire comporte de nombreuses hypothèses discutables. Mais les managers n'ont pas besoin d'une argumentation rigoureuse pour adhérer à ce discours ou pour le reprendre à leur compte. En effet, la diffusion d'une mode managériale repose sur d'autres ressorts. C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

2. Adhérer à la norme ISO 14001

Examinons tout d'abord la diffusion de la certification ISO 14001 en tant que processus d'homogénéisation des formes organisationnelles, ou d'« isomorphisme institutionnel[3]» selon la terminologie proposée par DiMaggio et Powell (1991). Ces auteurs distinguent plusieurs mécanismes d'« isomorphisme organisationnel » qui augmentent la ressemblance entre organisations. Nous en retiendrons deux : l'isomorphisme mimétique et l'isomorphisme normatif.

2.1 La norme ISO 14001 : une solution satisfaisante ?

Le mécanisme d'isomorphisme mimétique s'appuie sur l'adhésion à des recettes standardisées dans un contexte d'incertitude. On retrouve là l'hypothèse de « rationalité procédurale » proposée par March et Simon (1958) : tels ou tels modèles, routines, pratiques sont adoptés parce qu'ils constituent une réponse « satisfaisante » à un besoin. Mais il ne s'agit pas d'une réponse optimale, car les acteurs concernés sont dans l'incapacité de préciser leurs objectifs, de connaître les mécanismes par lesquels telle ou telle solution permettra d'atteindre ces objectifs.

A la fin des années 80, quelques enquêtes[4] montrent l'importance pour les responsables industriels des grandes entreprises, en particulier dans la chimie, de réhabiliter leur crédibilité et leur légitimité auprès du public[5]. C'est la principale raison pour laquelle les grandes entreprises et les organisations patronales s'engagent dans des opérations de communication, des « chartes environnementales » ou des « engagements de progrès » sans d'ailleurs obtenir les effets attendus. Les grandes entreprises balbutient : communiquer auprès de qui ? communiquer sur quoi ?

A partir de 1994 et 1995, les premières versions de la norme ISO 14001 circulent. La certification selon la norme ISO 14001 est présentée comme une nouvelle opportunité de répondre à ce besoin. Les industriels avec lesquels nous menons des entretiens, adhèrent à l'idée que la certification ISO 14001 répond bien au problème posé : communiquer et restaurer la légitimité.

Avec du recul, nous nous sommes interrogés sur ce lien présenté comme une évidence : en effet, la certification ISO 14001 ne donne aucune garantie sur la performance environnementale. Elle n'atteste que d'un engagement de conformité à la réglementation. Elle ne valorise pas en tant que telle une performance environnementale particulière. Avec cette certification, l'entreprise se différencie donc sur ses pratiques de management, et non sur ses performances. Est-ce une bonne façon de démonter au grand public son engagement ?

---

[3] Le terme « isomorphisme » est emprunté à la théorie des populations : l'isomorphisme est le processus contraignant qui force chaque membre d'une population à ressembler aux autres membres qui font face aux mêmes conditions extérieures (Di Maggio, Powell, 1991, p. 66).

[4] On peut faire référence à l'enquête de D. Duclos (1991) en France ou à celle de P Simmon et B. Wynne (1993) en Angleterre…

[5] Nos entretiens confirment les résultats de ces enquêtes. Quels que soient nos interlocuteurs industriels, il y avait toujours un temps consacré à des explications du type «Nous sommes incompris du grand public. Notre image est désastreuse. Le public, les riverains n'ont pas confiance. On doit apprendre à mieux communiquer. On doit se rapprocher d'eux. » Dans la même période, les entreprises rencontrent des phénomènes de NIMBY, ou Not In My Backyard : la contestation par les populations de l'arrivée de nouvelles activités considérées comme polluantes ou présentant des risques.

Pourquoi ces référentiels font-ils allusion à l'assurance qualité alors que rien ne prouve que les règles de l'assurance qualité soient particulièrement performantes, soient appropriées, aient du sens pour les personnes auxquelles s'adresse la certification ISO 14001 ? Est-ce que la mise en place, dans l'entreprise, d'une formalisation poussée des pratiques et des responsabilités, a des chances d'être considérée, par le grand public ou par les leaders d'opinion comme un engagement crédible ? Aucune étude ne le prouve. Nos quelques entretiens avec des responsables d'associations environnementalistes montrent plutôt le contraire.

On peut faire l'hypothèse que la diffusion préalable de la certification selon la norme ISO 9001, généralisée à la majorité des entreprises industrielles[6], a joué un rôle majeur dans l'adhésion des entreprises à la norme ISO 14001. Nous avons rencontré dans de nombreux discours l'analogie entre ISO 14001 et ISO 9001 : « Nos clients exigeront la certification ISO 14001, comme ils ont exigé ISO 9000 ». Dans bien des cas, le responsable industriel anticipe la demande de ses clients (et de leurs acheteurs). Il pense obtenir un avantage concurrentiel avec ISO 14001 ou accumule les labels par précaution[7]. L'analogie avec ISO 9001 est un argument fréquemment mobilisé par les responsables environnement pour obtenir le soutien de leur direction. On la retrouve aussi dans les discours des consultants. Pourtant, rien ne prouve que les clients industriels soient préoccupés par les performances environnementales ou par le management environnemental de leur fournisseur[8]. Cette analogie, peu rigoureuse, est crédible pour beaucoup et joue probablement un rôle important dans l'adoption de la certification.

Ainsi la certification ISO 14001 est-elle une solution qui répond approximativement à un besoin, du reste mal identifié. Cette solution est adoptée parce qu'elle bénéficie de la réputation de la certification ISO 9000. Elle est une réponse imparfaite, mais probablement la seule réponse crédible pour beaucoup de responsables d'entreprise plus à l'aise avec la question du management interne qu'avec d'autres questions, comme l'évaluation des impacts environnementaux ou bien la communication au public.

Après l'engouement des premières années, nous constatons que les journalistes de la presse spécialisée (Usine Nouvelle, Environnement Magazine) la présente comme un des éléments de l'engagement volontaire de l'entreprise : les articles parus à propos d'entreprises qui

---

[6] Sur la diffusion de cette norme et les changements organisationnels associés, voir l'article de D. Segrestin (1998). D. Segrestin prend, dans cet article, une thèse inverse aux thèses néo-institutionnalistes puisqu'il montre que, sous l'apparence d'une « standardisation » des pratiques managériales, on constate au contraire, sur le terrain, une très forte différenciation des pratiques, ces pratiques dépendent en effet de l'appropriation stratégique de cette norme par les entreprises, de leurs enjeux managériaux, de leur régulations internes...

[7] La certification ISO 9000 des fournisseurs est un signal important, parce qu'elle garantit la mise en place d'un management de la qualité, et donc le respect du cahier des charges parpour les composants qui seront ensuite intégrés dans le produit final. Au fur et à mesure que la certification s'est diffusée, l'effet signal s'est inversé : être certifié ne garantit plus grand chose ; par contre, ne pas être certifié est devenu un signal de non qualité, d'organisation inefficace.

[8] Que son fournisseur ait de bonnes ou de médiocres performances environnementales a peu d'influence sur sa propre performance environnementale ou économique, sauf dans des situations particulières. C'est le cas, par exemple, des équipements de traitement des déchets, incinérateurs ou centres d'enfouissement : les clients sont souvent les collectivités, clients à double titre : au titre de la prestation et au titre de l'impact sur l'environnement. En effet, elles représentent les riverains de ces installations. ISO 14001 offre une certaine garantie que le process est sous contrôle, que les données transmises sont représentatives… Les collectivités, en tant que client direct, peuvent exploiter ces données et peser sur l'entreprise.

obtenaient la certification ne se contentent pas d'indiquer que telle entreprise est certifiée. Ils affichent aussi les efforts réalisées ou les innovations technologiques développées. La certification ISO 14001 ne suffit plus à elle seule pour s'afficher, mais elle est une occasion de communiquer sur les efforts entrepris (en termes d'innovation, de performance environnementale) et elle donne de la crédibilité à cette communication.

2.2 ISO 14001 rend accessible l'utopie… et la banalise

Les travaux de DiMaggio et Powell (1991) s'intéressent à un deuxième mécanisme d'isomorphisme organisationnel : l'isomorphisme normatif. Cet isomorphisme s'appuie sur l'existence de groupes professionnels, partageant un même corps de valeurs et de compétences. Ces groupes contribuent à l'homogénéisation des pratiques et des organisations, à chaque fois qu'ils défendent leur autonomie, leur rôle social, leurs conditions et leurs méthodes de travail.

Le rôle des groupes professionnels dans la diffusion de la certification ISO 14001 est une hypothèse intéressante. Cette hypothèse a été explorée par P. Simmons et B. Wynne (1993) dans le cas de l'engagement collectif de l'industrie chimique « Responsible Care » : ils montrent que cet engagement collectif a eu moins d'effet sur l'opinion publique qu'il n'en a eu sur les cadres des entreprises. Ces derniers ont été fortement mobilisés dans des groupes de travail et des commissions diverses formées à l'occasion, au sein desquels ils ont pu partager compétences et valeurs communes.

Les responsables environnement des entreprises ont été très réceptifs au discours selon lequel la protection de l'environnement et la compétitivité économique peuvent être compatibles. Tous ceux que nous avons rencontrés adhèrent à cette ambition. Cependant, parvenir à réconcilier protection de l'environnement et compétitivité économique n'est pas à la portée de toutes les entreprises[9]. La certification ISO 14001 est perçue comme un moyen d'avancer dans le sens de cette ambition et de la partager dans l'entreprise. De l'avis de tous les responsables environnement interrogés, la mise en place d'ISO 14001 joue un rôle important en matière de mobilisation interne. Elle est aussi le moyen, pour les responsables environnement, souvent prisonniers dans un rôle très technique, de progresser vers des responsabilités plus managériales et transversales d'animation.

Les améliorations de la performance environnementale des entreprises qui mettent en place la norme ISO 14001 sont très variables d'une entreprise à l'autre. Les responsables environnement interviewés sur les sites industriels nous expliquent qu'il s'agit essentiellement de mener des actions pour répondre à l'accroissement des exigences réglementaires et des coûts d'élimination des déchets. La préparation de la certification ISO 14001 facilite l'acceptation par les dirigeants, les cadres et le personnel des efforts à consentir. Parfois, cette démarche est l'occasion d'engager des projets techniques transversaux qui facilitent l'intégration des contraintes environnementales dans les procédés : l'entreprise gagne alors sur tous les tableaux : réduction des coûts et amélioration de la performance environnementale.

ISO 14001 rend accessible l'utopie selon laquelle environnement et compétitivité sont compatibles. En même temps, elle banalise l'utopie et l'appauvrit considérablement. La représentation sous-jacente à ISO 14001, souvent partagée par les industriels qui la mettent en

---

[9] S'engager de façon proactive et volontaire dans la réduction des impacts environnementaux de son activité ne donne d'avantage concurrentiel qu'à la condition que, cet engagement ne soit pas trop coûteux (ou même soit rentable grâce à des réductions de coûts) ou bien que ses concurrents soient obligés d'atteindre les mêmes performances environnementales à cause d'une nouvelle réglementation.

œuvre, n'est pas celle d'une entreprise prête à rendre des comptes au monde qui l'entoure. C'est une utopie davantage gestionnaire et commerciale que véritablement « politique », au sens où elle refléterait une aspiration politique plus large. L'EMAS semble davantage porteur d'une ambition politique, puisqu'il promeut la transparence vis-à-vis des parties intéressées et la prise de responsabilités de l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue des performances. Cependant, les responsables environnement (membres des directions centrales et responsable environnement de site industriel des grands groupes de la chimie, de la métallurgie) que nous avons interviewés en 1996 et 1997 ne partagent pas cette ambition. Ils estiment que « le grand public n'est pas mûr pour bénéficier d'une plus grande transparence »[10].

Pour conclure sur ces interprétations inspirées de Powel et Dimaggio, nous pouvons dire qu'elles sont pertinentes pour expliquer le succès relatif de la certification ISO 14001 par rapport à l'EMAS. En effet, ISO 14001 apparaît comme une solution raisonnable aux yeux des responsables environnement et dirigeants. Elle s'impose comme une solution conforme aux valeurs dans lesquelles ces professionnels se reconnaissent : maîtrise opérationnelle, amélioration continue, responsabilisation[11]. La certification ISO 14001 est préférée à l'EMAS, dont l'ambition effraie.

Le cadre d'analyse de Powel et Dimaggio souffre de quelques limites. Il s'appuie sur une hypothèse d'homogénéité des logiques d'action, des croyances, des valeurs, entre les acteurs du champ étudié et donc, a tendance à gommer les particularités de chaque acteur du champ, les régulations et les relations d'échange dans lesquels ils sont engagés. Cette hypothèse forte sur les croyances partagées n'encourage pas non plus à étudier en détail la fabrication de ces modèles managériaux, ni leur objectivation progressive à travers des référentiels formalisés ou des dispositifs d'évaluation. Enfin, elle ne permet pas non plus de rendre compte de la diversité des stratégies des responsables d'entreprise : ils sont bien loin d'adhérer complètement et sans recul à la rhétorique et aux modèles véhiculés par les modes managériales. L'analyse plus détaillée des conditions d'émergence de ces dispositifs peut conduire à formuler d'autres hypothèses quant à leur diffusion. C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

3. La construction progressive des référentiels et les jeux d'influence

Pourquoi faire l'histoire de l'émergence des référentiels de management environnemental et de l'amorce de leur diffusion ? Une analyse plus précise de cette histoire révèle d'autres mécanismes que ceux évoqués plus haut. Ce que l'approche néo-institutionnaliste présente comme étant des explications de la diffusion de l'EMAS et de la certification ISO 14001 peut apparaître comme des résultats du processus de définition de ces dispositifs. Est-il aussi évident que des valeurs ou croyances favorables au management interne existaient et étaient partagées au sein de la communauté des responsables environnement avant la diffusion de la

---

[10] Ce constat rejoint celui de Denis Duclos (1991) : les responsables industriels sont encore, dans leur large majorité, assez méfiants par rapport aux acteurs extérieurs, en particulier les associations écologistes. Ils craignent un usage incontrôlé des informations publiées. Dans leur discours reviennent systématiquement les propos suivants : « nous devons avoir la maîtrise de… » non seulement de l'interne, mais aussi de l'externe. A l'époque, la plupart des rapports environnementaux ne présentent que des données fortement agrégées. Le meilleur exemple étant celui de Rhône Poulenc, qui affiche l'évolution de plusieurs indices (air, eau, déchets…) sans aucune information sur leur construction.

[11] Cette stratégie semble être une stratégie récurrente pour les organismes de normalisation. Oslhan M.-A. (1993), qui s'est intéressé à l'histoire de la normalisation nord-américaine, montre combien celle-ci tire sa légitimité de son adaptation aux rationalisations émergeantes.

norme ISO 14001 ? En quoi la rédaction de la norme ISO 14001 et sa diffusion n'ont-elles pas contribué à transformer, préciser, étayer les valeurs et principes d'efficacité partagés par les responsables d'entreprise ?

Nous proposons ci-dessous un historique détaillé de l'émergence de ces nouveaux référentiels, ISO 14001 et EMAS. Cet historique remonte à 1989 où commence les premières discussions au sein de la Direction Générale XI (environnement) de la Commission Européenne. Cet historique est l'occasion de montrer le rôle essentiel du processus d'objectivation et d'institutionnalisation des idées managériales : comment celles-ci sont progressivement négociées, formalisées (dans des référentiels d'évaluation), et traduites dans des dispositifs (ici, les dispositifs de certification)[12]. Il est aussi l'occasion de mettre en valeur les stratégies des acteurs et leurs interdépendances dans ce processus. Nous distinguons trois étapes dans ce processus : l'élaboration de l'EMAS, l'élaboration de la norme ISO 14001, l'expérimentation de l'EMAS.

3.1. Une dérive managériale amorcée au sein de la DG XI

L'EMAS est le résultat de la rencontre entre trois types d'acteurs : des membres des administrations nationales, quelques responsables environnement de grands groupes industriels, quelques cabinets de conseil. Les premières discussions remontent à 1989. Il s'agissait au départ de publier une directive européenne qui demanderait aux sites industriels des audits environnementaux, dans le prolongement de la directive SEVESO. La DG XI a emprunté cette idée à un guide publié par la Chambre de Commerce Internationale[13]. Le principal rédacteur du guide d'audit est Jacques Salamitou, membre de la Direction Environnement de Rhône Poulenc, membre de la commission environnement du CNPF. La DG XI ajoute deux nouvelles exigences : le rapport d'audit sera rendu public, l'entreprise doit s'engager dans une amélioration continue des performances environnementales. Suite à un lobbying important du CEFIC (Conseil Européen de l'Industrie Chimique) et de la CCI, la DG XI décide de transformer la directive en un dispositif permettant l'adhésion volontaire.

La DG XI s'aventure sur un terrain nouveau : un dispositif volontaire. Pour que l'EMAS se diffuse, les responsables d'entreprise doivent y trouver un intérêt. La DG XI s'appuie alors sur diverses expériences en cours et commence à mobiliser ce qu'elle considère comme de bons "porte-parole" : par exemple, la DG XI passe commande au cabinet Arthur D'Little pour une étude sur les pratiques des entreprises en matière d'audit environnemental. Dans son étude, le cabinet Arthur D'Little (1990) propose un nouveau concept, le système de management environnemental. Il essaie de faire passer l'idée selon laquelle les principes de l'assurance qualité peuvent être étendus à l'environnement et à la sécurité. Cette idée est d'ailleurs partagée par beaucoup, tant dans les entreprises que dans les administrations[14]. Le projet d'EMAS s'éloigne progressivement du projet initial ; il abandonne quelques unes des

---

[12] Nous n'abordons pas ici la traduction des référentiels de système de management environnemental dans les entreprises. Cette question a été traitée dans Reverdy (2000)

[13] La CCI est une organisation internationale, qui a son siège à Paris, et dans laquelle sont représentées entreprises et organisations patronales de nombreux pays. Elle milite très activement pour le libre échange et la réduction du rôle des Etats. Elle abrite de nombreuses activités : standardisation de méthode de gestion, règlement des litiges commerciaux… Elle est à l'origine de nombreuses initiatives en faveur de l'environnement et du développement durable.

[14] y compris l'administration française comme le montrent un rapport rédigé à la demande du Ministère de l'Environnement au Conseil Général des Ponts et Chaussés sur l'usage de l'assurance qualité dans la prévention, ainsi qu'une étude commandée par l'Agence de l'Environnement et de Maîtrise de l'Energie au cabinet ALGOE Management

idées les plus « politiques » du projet au profit d'une vision plus « managériale », soutenue par les représentants des entreprises et les consultants. L'équipe de la DG XI travaillant sur ce projet partage des affinités avec les consultants qui les conseillent : après la publication de l'EMAS, certains d'entre eux quittent la DG XI pour développer une activité de conseil.

Le texte final de l'EMAS est accueilli positivement par les ministères de l'environnement des pays européen et par les associations écologistes. En France, France Nature Environnement et les Amis de la Terre participent aux différentes expérimentations et à la réalisation d'études pour le compte de la DG XI à propos de l'EMAS.

3.2. La normalisation internationale comme tactique de contournement

Les organismes de normalisation français et anglais décident d'apporter leur contribution. Ils disposent de la bénédiction des ministères de l'économie ou de l'industrie de ces pays. Ils sont soutenus par les quelques consultants spécialisés et responsables environnement. S'agit-il vraiment de personnes nouvelles ? Lorsque l'on regarde de près les membres de la commission qui rédigent le standard de la norme française, on trouve des responsables industriels déjà engagés dans la rédaction du guide d'audit de la CCI (Jacques Salamitou) ou dans les discussions autour de l'EMAS ; Pierre Roumieux, consultant au sein du cabinet ALGOE Management, a déjà contribué à une étude pour le compte de l'ADEME. Très rapidement les organismes de normalisation entreprennent de définir des normes nationales de management de l'environnement. Ces normes ne portent pas les exigences les plus politiques de l'EMAS (amélioration des performances environnementales, transparence grâce à la déclaration environnementale rendue publique...). Cela ne semble pas poser de problème : selon leurs rédacteurs, ces normes ne sont pas destinées à concurrencer l'EMAS, mais simplement à faciliter son application.

Puis une commission de l'organisation internationale de normalisation, l'ISO, engage à son tour des travaux sur ce thème : la commission est présidée par Jacques Salamitou. Bien que l'ISO soit un organisme international, les membres les plus influents et impliqués sont européens, il s'agit du groupe qui a déjà travaillé sur les normes nationales. L'enjeu n'est pas le même : comme la norme ISO sera internationale, il sera difficile d'empêcher les entreprises de demander une certification au regard de cette norme. La certification selon ISO 14001 pourra donc être concurrente à l'EMAS. Les entreprises pourront choisir entre les deux dispositifs de certification celui qui leur convient le mieux.

Le Ministère de l'Environnement français est inquiet de l'avancée des travaux sur ISO 14001 et de la mise en concurrence des deux dispositifs. Sa crainte est d'autant plus justifiée que le référentiel ISO 14001 est moins exigeant que l'EMAS (il n'exige pas la conformité à la réglementation, ni de déclaration publique…). La France est représentée par deux industriels, Jacques Salamitou et Michel Joncquière, membre de la direction environnement de Schneider Electric, lesquels prennent leur autonomie par rapport aux autres parties concernées. Les ministères de l'environnement des autres pays européens adoptent des positions variables (l'Allemagne adopte une position très critique, la Grande Bretagne beaucoup moins), comme en témoignent les avis envoyés par ces ministères à destination de la commission de l'ISO pour orienter son travail.

On peut être étonné de la facilité avec laquelle cette norme de management de l'environnement a vu le jour. Un projet de norme de système de management de la sécurité, initié en 1996, n'a jamais abouti. Il a été définitivement rejeté par les organisations syndicales des pays européens lors d'un groupe de travail à Genève, car il risquait de remettre en question la gestion tripartite de la sécurité et des conditions de travail. Dans le cas de la norme ISO 14001, les mêmes raisons auraient pu conduire les associations écologistes et les

ministères de l'environnement à demander et obtenir l'arrêt du projet. En comparaison, on peut se demander si l'EMAS n'a pas rendu légitime le principe d'une certification environnementale, légitimité dont la norme ISO 14001 a bénéficié.

Nous pouvons interpréter de deux façons ce passage du niveau européen, la DG XI, au niveau international, l'ISO : nous pouvons considérer qu'il s'agit là du processus ordinaire des compromis, souvent moins exigeants au niveau international qu'au niveau européen. Nous pouvons aussi interpréter ce passage autrement : la DG XI et l'ISO sont deux scènes de négociation : dans la première, les experts issus des ministères de l'environnement des pays européens ont conservé la position dominante, dans la seconde, ce sont les organisations industrielles et certains ministères de l'industrie. Autrement dit, l'ISO a été une opportunité, pour les industriels européens impliqués, de contourner le compromis négocié avec la DG XI et de développer un référentiel d'évaluation concurrent moins « contraignant ».

3.3. La bataille décisive : l'expérimentation des référentiels

Les luttes d'influence ne se sont pas arrêtées une fois les référentiels publiés. Elles se sont poursuivies dans le travail moins visible d'expérimentation et de mise en place des dispositifs de certification ou de vérification. Cette mise en place prolonge ce processus d'objectivation des idées managériales au delà de la formalisation dans les référentiels. La mobilisation d'industriels, de représentants de l'administration, consultants et de militants des associations écologistes joue un rôle essentiel dans le processus d'objectivation et dans l'amorce de la diffusion. Ces acteurs contribuent à l'interprétation des référentiels et à la promotion (ou au dénigrement) des dispositifs de certification.

De ce point de vue, le cas de la France est un peu particulier. Nous retrouvons les quelques personnes évoquées plus haut, elles forment toujours le noyau dur. Ce noyau dur s'est étoffé, en particulier par l'implication de consultants ou experts issus de centres techniques comme auditeurs et avec des responsables environnement de sites industriels.

La première expérimentation de l'EMAS en France a lieu en 1993 et 1994, alors que la norme ISO 14001 n'est pas encore publiée[15]. Cette expérimentation devient rapidement conflictuelle à propos de la question de la conformité réglementaire : les responsables environnement impliqués[16] s'opposent à une interprétation trop stricte de cette exigence et à sa vérification par les consultants auditeurs, alors que les autres parties, les associations écologistes, et le Ministère de l'Environnement y sont attachés. Ces points de désaccord conduisent les responsables industriels impliqués à déconseiller l'adhésion au dispositif EMAS. Ils encouragent les autres industriels intéressés à attendre la publication de la norme ISO 14001, qui elle, ne prévoit pas ces exigences. Consultants et responsables d'entreprise impliqués, dans leur majorité, suivent[17] : très peu d'entreprises adhèrent alors à l'EMAS.

Une seconde phase d'expérimentation de l'EMAS (1994-1995) est organisée par le Ministère de l'Environnement pour les sites industriels de taille moyenne. Le Ministère renouvele les

---

[15] Nous nous sommes appuyés sur un rapport du Ministère de l'Environnement, *Projet de règlement Eco-audit : Synthèse de la première phase de l'expérience pilote*, édité en juin 1994, ainsi que sur des entretiens avec quelques uns des participants.

[16] Il s'agit de responsables environnement de sites de grands groupes de l'industrie chimique, membres des directions générales de ces mêmes groupes. On y retrouve bien entendu Jacques Salamitou.

[17] On peut remarquer à cette occasion que, pour le Ministère de l'Environnement, ce dossier n'est pas facile à piloter. Entre 1989 et 1999, il y a eu, à ma connaissance, quatre personnes différentes successivement chargées de ce dossier.

participants, et invite des responsables environnement de PME. Le comité de pilotage de l'expérimentation est, cette fois-ci, l'occasion d'échanges constructifs entre industriels, écologistes, et administrations... Cependant, ce second réseau d'acteurs ne parvient pas à mobiliser autour de lui. L'attitude des grands groupes industriels français contre l'EMAS et en faveur de la norme ISO 14001 a été fatal à l'EMAS. Les consultants et les financeurs publics[18], ont suivi le mouvement.

Cet historique montre que l'importance accordée au management interne est aussi le résultat d'une lutte d'influence. Deux orientations différentes se sont opposées tout au long de l'émergence de l'EMAS et la certification ISO 14001 : la première (ISO 14001) favorisait la mise en œuvre de règles de management largement empruntées à l'assurance qualité, la seconde (l'EMAS) favorisait plutôt la vérification de la conformité réglementaire, un affichage public des performances environnementales et un engagement d'amélioration de ces performances. La première orientation a remporté les principales batailles, étant soutenue par une réelle coalition d'intérêts. La seconde position s'est marginalisée, faute de constituer autour d'elle un réseau suffisant.

Paradoxalement, la seconde orientation, l'affichage des performances environnementales, reprend vigueur à l'occasion du développement de l' « investissement socialement responsable » (ISR). En effet, les initiatives volontaires des entreprises en matière de protection de l'environnement sont de plus en plus souvent regroupées avec l'ensemble des pratiques sociales sous le vocable de « développement durable ». Plusieurs agences de notation proposent de comparer l'engagement des entreprises dans le « développement durable ». Au niveau international, les plus connues sont le Sustainable Asset Management, qui produit régulièrement une évaluation des entreprises capitalisées en bourse, le Dow Jones Sustainability Index. En France, le cabinet VIGEO[19] pratique aussi une notation de ce type. Il développe aussi une offre de conseil auprès des entreprises pour les aider à développer leur stratégie en matière de développement durable. Toutes les agences n'ont pas les mêmes pratiques : certaines privilégient l'évaluation chiffrée, d'autres privilégient des approches qualitatives. Les actions volontaires des entreprises en matière de « développement durable » peuvent prendre des formes très variées, y compris des partenariat avec des ONG dans des projets communs[20]. Aujourd'hui, ces acteurs tentent de formalisation et de standardisation de leurs pratiques d'évaluation des entreprises.

Conclusion

Après avoir décrit l'EMAS et la certification ISO 14001, nous avons proposé plusieurs hypothèses pour expliquer leur succès relatif. Nos premières hypothèses reposaient sur un cadre explicatif issu des travaux de Powel et DiMaggio (1991) en termes d'isomorphismes mimétique et normatif. Nous avons montré que la proximité de la norme ISO 14001 et de la norme ISO 9001 (même institution, même trame, même type de discours) a facilité l'adhésion à ISO 14001. Dans un contexte où il était difficile de définir des règles pour qualifier de façon

---

[18] Par l'intermédiaire de l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie et celui des Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, l'Etat a apporté un soutien financier aux initiatives en matière de management de l'environnement, sans distinction entre certification ISO 14001 ou EMAS.

[19] Dirigé par Nicole Notat, auparavant Secrétaire Générale de la CFDT.

[20] Voir ADEME et al (2001) et la revue Problèmes Economiques n°2745 du 23 janvier 2002. Un ouvrage sera bientôt publié sur ce thème à partir d'un rapport de recherche réalisé par F. Aggeri, E. Pezet, C. Abrassart, A. Acquier (2004)

globale l'engagement environnemental « volontaire » d'une entreprise, la transposition à l'environnement de la norme ISO 9001 est apparue comme une solution raisonnable, aux yeux des principaux décideurs, c'est à dire les responsables industriels.

Cependant, en étudiant plus finement l'émergence de ces idées managériales et leur objectivation progressive, nous avons montré que les modes managériales ne se contentent pas de refléter les préoccupations majoritaires de ceux qui y adhèrent. Elles contribuent aussi à redéfinir ces préoccupations. Ici, on peut dire que les normes ISO 14001 ont largement contribué à instituer le management interne comme enjeu essentiel de la protection de l'environnement, au détriment d'autres enjeux comme la transparence, l'innovation, l'anticipation de la réglementation, le partenariat avec les ONG... Elles ont été le moyen, pour quelques cabinets de conseil et quelques grands groupes industriels européens, d'imposer (temporairement) une certaine définition de l'engagement de l'entreprise en faveur de l'environnement.

Cette recherche montre l'importance décisive des processus d'objectivation de ces idées managériales : formalisation de référentiels, reconnaissance par des instances formelles comme la normalisation internationale, formalisation de règles d'audit, qualification des auditeurs, dispositifs de financement... Ces processus participent à la stabilisation des idées managériales, à leur interprétation et à leur diffusion. Les industriels impliqués ont bien perçu l'importance de participer à ces processus et les orienter en cohérence avec leurs enjeux propres.

Même s'il ne s'agit pas de réglementation mais d'initiatives volontaires, les dispositifs d'évaluation, ISO 14001, EMAS, ou les nouveaux référentiels de notation, intéressent tous ceux qui souhaitent évaluer l'engagement environnemental des entreprises, les associations, les investisseurs, ou les agences de notation. Il est donc important que la définition de ces dispositifs ne soient pas laissées dans les mains de quelques uns.

Abrahamson, E., Managerial fashion, *Academy of Management Review*, 21(1), 1996, pp. 254-285

Arthur D' Little (1990), *Principles for Conducting Environmental, Health, and Safety Audits,* Brussels, Belgium.

Bruntland G.-H. (dir) (1987), *Notre avenir à tous,* Editions du Fleuve / Les publications du Quebec, Montréal,.

Chambre de Commerce Internationale (1989), *Audit d'environnement,* ICC Publication n°468, Paris.

Commission des Communautés Européennes (1993) : *Règlement CEE/1836/93 du Conseil du 29 Juin 1993 permettant la participation volontaire des entreprises du secteur industriel à un système communautaire de management environnemental et d'audit.*

Duclos D. (1991), *Les industriels et les risques pour l'environnement,* collection Environnement, L'Harmattan, Paris

F. Aggeri, E. Pezet, C. Abrassart, A. Acquier (2004), *Le développement durable : nouvel horizon de l'entreprise, une analyse comparative des pratiques de quatre entreprises en matière de développement durable,* Rapport de recherche, Centre de Gestion Scientifique.

March J.G., Simon H. (1958) *Organizations,* New York, Wiley, traduction française, *les organisations*, Dunod, 1974

Midler C., (1986) «Logique de la mode managériale», *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin 1986, pp. 74-85.

Oslhan M.-A. (1993), « Standard-Making Organisations and the Rationalization of American Life », *The Sociological Quaterly,* Volume 34, Number 2, pp. 319 à 335.

Powell W.-W., DiMaggio P.-J. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Reverdy T. (1998) , *L'invention du management environnemental, extension de la qualité industrielle et régulation négociée de l'environnement*, thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France, Grenoble.

Reverdy T. (2001), L'invention du management environnemental, *Gérer et Comprendre, mars*, n° 63, pp 31 à 42

Reverdy T., (2000) « Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale », *Sociologie du Travail* vol. 42, pp. 225-243.

Segrestin D. (1997), « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de Sociologie,* XXXVIII, 1997, pp. 553 à 585.

Simmons P. & Wynne B. (1993), "Responsible Care, Trust, Credibility and Environment" in Fisher K, Schot J. (Ed), *Environmental Strategy for Industry, International Perspectives on Research Needs and Policy Implications,* Island Press.

	Institution	**Référentiel**	**Acteurs**
1989	Chambre de commerce Internationale	Guide d'audit environnemental	Resp. environnement de grands groupes
1989	DG XI	Projet de Directive sur l'audit environnemental	Experts issus des administrations nationales
1990 à 1993	DG XI	Elaboration du Règlement EMAS	Idem + CEFIC + consultants
1992 à 1994	Organismes de normalisation nationaux (AFNOR, BSI)	Norme française et norme anglaise de système de management environnemental	Responsables industriels de grands groupes + consultants
1993 à 1994	Comité de pilotage , dirigé par le Ministère de l'Environnement en France	Expérimentation de l'EMAS et de la norme française	Ministère + Administration + Responsables industriels de grands groupes + consultants + ONG
1994 à 1995	Nouveau comité de pilotage puis comité de suivi	Expérimentation de l'EMAS auprès des PME	Ministère + Administration + ONG + quelques syndicats professionnels et quelques responsables environnement de

			PME
1993 à 1996	Organisme international de normalisation : l'ISO	Elaboration de la norme ISO 14001 de système de management environnemental	Responsables industriels de grands groupes + consultants