

La certification ISO 14 001, catalyseur du changement organisationnel ?

L'expérience de deux maisons de champagne

Sandrine BERGER – DOUCE

Docteur en sciences de gestion

Chercheur au Laboratoire EUROP

Université de Reims Champagne-Ardenne

14 bis, rue de Solférino

51100 Reims

Tél / Fax : 03 26 97 95 22

e-mail : sandrine.berger-douce@wanadoo.fr

Résumé

Depuis sa publication en 1996, la norme ISO 14001 est synonyme de défis tant internes qu'externes pour les entreprises et notamment, pour les PME. Ce papier de recherche vise à étudier la démarche de certification ISO 14001 dans deux maisons de champagne sous l'angle du changement organisationnel induit par cette démarche. En d'autres termes, les implications de l'ISO 14001 sur les diverses fonctions des entreprises seront détaillées afin de mettre en évidence un éventuel effet de catalyse en référence au phénomène chimique caractérisé par l'accélération.

Mots-clés : ISO 14001, changement organisationnel, PME, catalyse

Depuis sa publication en septembre 1996, la norme ISO 14001 soulève de nombreux défis tant internes qu'externes pour les entreprises (Boiral : 2001). Au cours des trois dernières décennies, l'environnement est devenu progressivement une priorité supplémentaire pour les industriels. Au départ, il ne s'agissait que du respect de la réglementation imposée pour certaines unités de production considérées comme polluantes. Aujourd'hui, il est question pour les entreprises d'adopter des démarches plus globales qui intègrent tous les problèmes environnementaux identifiés aux différentes échelles spatiales et temporelles. Ceci permet de mettre en œuvre une stratégie éco-efficace en concordance avec les principes du développement durable. Les entreprises doivent apprendre à naviguer sur la vague verte en intégrant, de façon responsable, les préoccupations écologiques à chacune de leurs procédures de gestion afin de tourner à leur avantage la pression croissante pour une diminution de l'impact des activités humaines sur l'environnement. Réconcilier écologie et économie est une démarche pertinente, aussi bien du point de vue éthique que pour les entreprises. En effet, les solutions écologiques favorisent une utilisation optimale de l'énergie et des matières premières, en réduisant au minimum les déchets et les coûts de transport et de stockage. A bien des égards, le souci de la protection de l'environnement constitue une source de renouveau et de compétitivité. Il fournit de nouvelles raisons de rester à l'écoute des consommateurs. C'est incontestablement une opportunité pour les entreprises, pour peu qu'elles sachent adopter l'attitude appropriée. Selon Boiral et Croteau (2001), plusieurs travaux ont montré le caractère stratégique de l'engagement envers le développement durable en pointant une corrélation significative entre un tel engagement des entreprises et leurs performances financières.

Ce papier de recherche vise à apprécier l'impact d'une démarche de certification ISO 14001 sur le changement organisationnel. Dès 1983, Astley et Van de Ven opposaient un changement prescrit par les lois de l'environnement à un changement émergent. Au-delà, le changement organisationnel est influencé par de nombreux facteurs comme la taille de l'entreprise (Vandangeon-Derumez : 1998). L'objet de notre recherche est d'étudier la démarche de certification ISO 14001 comme un facteur de changement ayant pour effet de contribuer à l'accélération de ce changement. En d'autres termes, dans quelle mesure, cette démarche est-elle « dénaturante » au sens de Torrès (1998) (1) pour les PME ? Des études

similaires ont d'ailleurs été menées par des chercheurs comme Messeghem (in Torrès : 1998) visant à déterminer l'impact de la mise en place d'un système d'assurance qualité sur les spécificités des PME. Notre recherche rejoint les préoccupations en management stratégique des champs du management environnemental et du changement organisationnel, notamment au sein des PME.

Dans une première partie, nous étudierons dans quelle mesure la certification ISO 14001 est un enjeu stratégique pour les PME. Notre analyse portera, plus particulièrement, sur les impacts de la mise en place d'un système de management environnemental sur les diverses fonctions des PME. Dans une seconde partie, nous illustrerons le rôle de catalyseur joué par la certification ISO 14001 sur le changement organisationnel en comparant les expériences de deux maisons de champagne : Pommery et Feuillatte.

1- La norme ISO 14001 : un enjeu stratégique pour les PME

Après les années 1980 consacrées au management de la qualité, l'heure est désormais au management de l'environnement, à la prise en compte des contraintes et des enjeux environnementaux dans les organisations industrielles. Comme l'écrit Boiral (1998 : 1) : « Cette logique de responsabilisation et d'intégration est au centre des systèmes de gestion environnementale dont le développement, depuis le début des années 90, traduit la tendance à considérer le management et les changements organisationnels comme des moyens pour améliorer les performances environnementales des entreprises. »

Cette partie est consacrée à l'analyse de la certification ISO 14001 en tant qu'enjeu stratégique pour les entreprises. Le contexte et la philosophie de la norme ISO 14001 sont présentés avant d'en développer le caractère stratégique au travers de ses impacts potentiels sur les différentes fonctions des organisations.

1.1 Le contexte de la norme ISO 14001

A en croire les experts du Sessi (2000), « la certification reste le moyen privilégié pour rendre visibles les efforts en matière de qualité ». Selon cette même enquête, la notion de qualité englobe un nombre croissant d'aspects liés aux activités des entreprises, notamment l'innovation, l'environnement et la sécurité. Ainsi, 42% des entreprises interrogées mettent en œuvre une stratégie globale qui touche plusieurs domaines (Sessi : 2000).

La publication du Rapport Brundtland en 1987 ainsi que la Conférence de Rio de Janeiro en 1992 sur l'environnement et le développement durable ont constitué des événements-clés dans la prise en compte de l'environnement tant au niveau des gouvernements que des entreprises grandes et petites. On assiste depuis à un foisonnement d'initiatives comme les éco-labels, le Règlement Eco-Audit ou encore la norme ISO 14001. Publiée en septembre 1996, la norme ISO 14001 constitue le modèle de certification par tierce partie pour les entreprises souhaitant apporter la démonstration de leur capacité à maîtriser leurs impacts sur l'environnement. La philosophie de l'ISO 14001 repose sur une politique volontariste de définition d'objectifs. La norme ISO 14001 n'instaure pas en elle-même de critères spécifiques de performance environnementale (ADEME : 1999). « Le management environnemental n'est pas la formalisation d'un engagement commercial, comme l'est la certification ISO 9000, mais part d'un engagement politique qui dépasse à la fois les exigences légales et celles des clients » (ADEME : 2000 : 20).

En France, le COFRAC (Comité Français d'Accréditation) créé par les pouvoirs publics accrédite les organismes de certification comme l'AFAQ (Association Française pour l'Assurance Qualité) dont les auditeurs procèdent aux certifications ISO des entreprises.

En France, l'AFAQ confirme sa position de leader sur le marché de la certification environnementale avec plus de 500 entreprises certifiées ISO 14001. La part des certificats ISO 14001 est encore relativement faible en France, notamment si l'on compare aux situations observées chez nos partenaires industriels comme l'Allemagne. Selon l'étude de l'ADEME (1999), fin août 1999, le nombre de certifications environnementales (tous organismes de certification confondus) s'élevait à 394 en France contre 3 586 en Allemagne. Le retard de la France s'expliquerait par un manque de motivation et d'incitation de la part des pouvoirs publics. Néanmoins, cette certification est en plein essor. De 1996 à fin 2000, l'activité de l'AFAQ dans ce domaine s'est très fortement développée. Pour la seule année 2000, le nombre de certificats ISO 14001 délivrés par l'AFAQ a augmenté de 60% par rapport à 1999 (site web de l'AFAQ). Globalement, les certificats de type ISO délivrés par l'AFAQ sont destinés très majoritairement aux PME. Les PME dont l'effectif est inférieur à 200 personnes, totalisent 71% de l'ensemble des certificats de l'AFAQ (site web de l'AFAQ).

Conscients des difficultés que peuvent rencontrer les responsables d'entreprises, notamment les plus petites d'entre elles, de nombreux acteurs locaux (ADEME, DRIRE, Conseils

Régionaux et CCI...) ont conçu des opérations collectives régionales destinées à informer, sensibiliser et conseiller les PME dans leur démarche de management environnemental. A titre d'illustration, citons l'initiative SMEA (Système de Management Environnemental et d'Audit) développée en Bourgogne en 1996 par le Conseil Régional, la DRIRE et la CRCI et dotée d'un budget de 910 KF (Industries – octobre 1998). La pluralité des intervenants a permis d'englober tous les aspects et les subtilités du management environnemental.

Par ailleurs, en mars 2000, l'AFAQ et l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) ont signé une nouvelle convention-cadre de collaboration. L'objectif de cette convention est la mise en place, dans chaque région française, d'un programme d'actions de promotion de la certification des systèmes de management de la qualité (ISO 9000) et surtout de l'environnement (ISO 14001) (site web de l'AFAQ).

1.2 Les motivations stratégiques d'une certification ISO 14001

Les motivations stratégiques pour lancer une démarche de certification ISO 14001 sont diverses et variées. Selon une étude de l'ADEME publiée en juillet 1999, trois motivations sont déterminantes pour l'adoption d'un système de management environnemental:

- l'intégration de l'environnement dans les paramètres de gestion (ce qui correspond à l'une des interprétations du développement durable présenté par Boiral et Croteau : 2001 : 10);
- la réponse aux exigences des pouvoirs publics en terme de réglementation. Notons que cette motivation domine largement dans les entreprises du secteur agro-alimentaire interrogées par l'ADEME.
- la nécessité de développer la veille technologique en matière de processus de production.

Les auteurs de l'étude ont affiné leurs résultats en proposant une analyse par secteur d'activité. Concernant les industries agro-alimentaires, la motivation liée à l'amélioration de l'image de l'entreprise est jugée importante avec un score de 6 sur une échelle de 1 (peu important) à 7 (très important). L'impact environnemental (risque de pollution) obtient un score moyen de 4 et le risque financier un modeste score de 2.

Les motivations stratégiques en faveur d'une certification ISO 14001 peuvent être exprimées selon leur nature interne ou externe à l'entreprise.

En interne, mobiliser le personnel autour des enjeux environnementaux peut être synonyme de source de motivation supplémentaire pour les salariés de l'entreprise en renforçant la dimension « projet d'entreprise » de la démarche.

Un autre argument consiste à considérer l'environnement comme une préoccupation transversale de l'entreprise et à développer une démarche de qualité totale ou intégrée. « C'est un des choix fondamentaux du TQM (Total Quality Management) : mettre l'accent sur les processus d'aujourd'hui pour garantir les résultats de demain. Ce n'est pas un hasard si les entreprises ayant adopté cette démarche sont mieux cotées en bourse et obtiennent de meilleurs résultats. C'est simplement parce que leur management a choisi de construire un développement durable à long-terme, d'ailleurs souvent associé à une conscience écologique très développée » (Bernard : 2000 : 2). La motivation globale est alors la nécessité d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise. Selon l'étude de l'ADEME (2000), le cas de figure le plus fréquent est celui d'un système de management intégré (SMI) comprenant la qualité, l'hygiène, la sécurité et l'environnement.

L'entreprise peut également souhaiter afficher une image d'entreprise citoyenne dans l'optique d'en retirer des bénéfices en terme d'avantage concurrentiel durable dans la mesure où ce positionnement semble actuellement porteur au sein de l'opinion publique.

Enfin, l'ISO 14001 est parfois considérée comme un argument commercial susceptible de rimer avec débouchés nouveaux pour l'entreprise, notamment en accédant à des marchés d'exportation très sensibilisés au respect de l'environnement comme la Scandinavie.

En externe, les multiples interlocuteurs de l'entreprise peuvent, le cas échéant, inciter celle-ci à entreprendre une démarche de certification ISO 14001.

Dans cette optique, le rôle des pouvoirs publics est loin d'être négligeable. Selon Creplet et Lanoux (2000 : 4) : « L'image de marque qu'elle procure peut constituer [un avantage concurrentiel dans certains secteurs où elle n'est pas encore courante et] un gage de sérieux auprès de partenaires tels que les banques, les organismes publics ou les actionnaires. » Ainsi, opter pour une certification ISO 14001 permet à la PME non seulement de se conformer aux réglementations en vigueur, mais également d'améliorer ses relations avec les institutionnels. Au sein d'une même filière industrielle, l'adoption d'une certification ISO 14001 par une entreprise peut résulter d'une demande pressante de clients importants. Cette démarche est alors à l'origine d'efforts similaires chez ses fournisseurs. Les concurrents peuvent également faire pression indirectement sur l'entreprise pour qu'elle s'engage dans le voie de l'ISO 14001.

Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux aspects liés à la sécurité et à la traçabilité des produits qu'ils achètent, notamment dans le contexte pesant des crises alimentaires successives de la vache folle à la tremblante du mouton en passant par la listéria. Parallèlement, ces mêmes consommateurs commencent à intégrer dans leur esprit la notion d'éthique d'entreprise, bien que cette tendance demeure plus discrète en France que dans certains pays comme l'Allemagne.

1.3 Les impacts de l'ISO 14001 sur les fonctions de l'entreprise

Selon l'AFAQ, la démarche de certification répond au besoin de structuration de l'entreprise et l'inscrit dans une dynamique de progrès essentielle à son développement. D'où notre idée d'explorer la voie de recherche consistant à coupler la démarche de certification ISO 14001 au changement organisationnel. A l'instar de Creplet et Lanoux (2000), nous postulons que l'adoption d'un système de management environnemental peut être considérée comme un catalyseur potentiel du changement organisationnel d'une PME. « Leur intérêt [des systèmes d'assurance qualité] réside moins dans la stabilisation de l'organisation que dans le support d'une évolution de la PME tant pour l'entrepreneur que pour le manager. On retrouve par ces termes les phénomènes d'évolution incrémentale dans laquelle décision stratégique et changements organisationnels sont mêlés jusqu'à devenir indissociables (Pettigrew, 1987) » (Creplet et Lanoux : 2000 : 14).

La certification ISO 14001 peut être considérée comme un outil à multiples facettes. Vecteur d'image, l'ISO 14001 est, tout à la fois, un outil de dialogue, de mobilisation et de maîtrise des coûts.

Le plus souvent, la certification ISO 14001 apporte un plus en terme d'image, synonyme d'efforts vers une reconnaissance comme entreprise citoyenne. Cet enjeu peut s'inscrire dans une politique de différenciation notamment sur des marchés très banalisés comme celui de la propreté industrielle (Merlant : 1995). L'image d'entreprise citoyenne peut être alors utilisée lors d'actions de communication ciblées visant à la présenter comme un argument commercial sérieux.

En tant qu'outil de dialogue, l'ISO 14001 peut renforcer la confiance des partenaires de l'entreprise, qu'ils s'agissent des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics ou des banques. En ce sens, la démarche de certification vise à appuyer un argument commercial de professionnalisme, synonyme de quête permanente de compétitivité accrue. En d'autres

termes, l'entreprise espère conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'étranger, tout en pérennisant ses parts de marché sur son marché domestique. Tisser des relations de confiance avec ses partenaires répond parfaitement à la logique de progrès permanent associée à l'ISO 14001.

Outil de mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise, la certification ISO 14001 tend à renforcer la cohésion interne autour d'un projet commun d'entreprise. Ainsi, la fonction Ressources Humaines est-elle au centre des enjeux de l'ISO 14001 dont les conséquences peuvent s'exprimer sous la forme de recrutement ou de besoins de formations spécifiques à certaines catégories de salariés ou destinées à l'ensemble du personnel. Au-delà de l'impact sur les comportements aux postes de travail, l'ISO 14001 aurait tendance à modifier les comportements en dehors du lieu de travail en responsabilisant, par exemple, vis-à-vis des déchets domestiques dangereux comme les piles (ADEME : 2000).

Enfin, la certification ISO 14001 peut contribuer à une maîtrise des coûts. Un système performant de management environnemental permet de prévenir les incidents et d'en minimiser les impacts, mais également de détecter les gisements potentiels d'économies substantielles en économisant l'énergie utilisée ou en limitant les déchets, par exemple. Certaines compagnies d'assurance comme Axa tiennent compte dans le calcul de la prime, de la certification qui impose des mesures pour réduire les risques de pollution (Poncelet : 1998). Ainsi, la certification peut-elle permettre à l'entreprise de réduire ses dépenses et donc de consacrer ces fonds à d'autres activités comme la R&D. Par ailleurs, une meilleure organisation du système de production peut contribuer à réaliser de telles économies.

S'engager dans la voie d'une certification ISO 14001 correspond bien à une démarche transversale impliquant l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui contribuent ainsi au changement organisationnel. Le propos de ce papier de recherche est d'analyser, en comparant les stratégies adoptées par deux maisons de champagne certifiées ISO 14001, dans quelle mesure la démarche de certification peut être ou non qualifiée de catalyseur du changement organisationnel.

1.4 La notion de catalyse du changement organisationnel

Le terme de catalyse renvoie à un phénomène très étudié par les chimistes, caractéristique d'une accélération de la vitesse de réaction grâce à l'action d'un catalyseur. Les notions de réaction et de délai de réaction connaissent de vastes champs d'application en stratégie

(Smith, Grimm et al. : 1989 et 1991 ; Véran : 1991 et Bensebaa : 2000 pour n'en citer que quelques-uns). Contrairement à d'autres travaux sur la catalyse basés sur une analogie structurale au sens de Le Roy (1999), la présente recherche repose plus modestement sur une utilisation métaphorique du terme de catalyse. Par conséquent, nous ne retiendrons parmi les propriétés chimiques de ce phénomène que la principale, à savoir : « L'action du catalyseur se limite à la cinétique de la réaction chimique » (Fabre : 1995). Précisons qu'en chimie, la réaction se serait produite de toutes façons, mais beaucoup plus lentement. En ce sens, la catalyse n'est synonyme que d'accélération et non d'émergence d'un phénomène. En d'autres termes, dans le cas de notre recherche, nous postulons que le changement organisationnel se serait bel et bien produit, mais à une échelle temporelle plus longue en l'absence d'une démarche de certification.

A en croire les chercheurs en management environnemental, une démarche de certification est un gage de performance en terme de gestion globale de l'organisation. Selon Steger, Professeur à l'IMD de Lausanne, « Les nouvelles réglementations sont souvent controversées mais, en règle générale, la qualité du management environnemental d'une entreprise est considérée comme un bon indicateur de sa capacité à faire face au changement, à gérer la complexité et à changer les obstacles en opportunités » (1997 : 10). Dans cette optique, il nous semble pertinent d'étudier le rôle de catalyseur potentiel joué par la certification ISO 14001 sur le changement organisationnel.

2- Une illustration comparative de deux maisons de champagne certifiées

En terme de répartition géographique des certificats ISO 14001, la région Champagne-Ardenne occupe une position médiane avec un peu plus de 3% des certificats délivrés (site web de l'AFAQ). En novembre 2001, 31 entreprises de Champagne-Ardenne étaient certifiées ISO 14001 par l'AFAQ ou un autre organisme (UTAC, ECOPASS) dont 17 dans la Marne. A titre de comparaison, la Bourgogne en comptait 40, la Picardie : 35 et la Lorraine : 59. Parmi les 17 entreprises certifiées ISO 14 001 de la Marne, quatre d'entre-elles sont des maisons de champagne : le Centre Viticole de la Champagne (CVC)-Nicolas Feuillatte, Champagne Pommery, Château de Boursault et Château Malakoff. Selon les responsables du Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (CIVC), ces précurseurs devraient être imités dans les mois et les années à venir, notamment dans le cadre de la promotion d'une viticulture raisonnée à l'échelle de l'appellation afin que l'ensemble de la profession s'engage

dans cette voie (communiqué du CIVC – 25 janvier 2001). L’ambition est ici, selon le CIVC, de « maîtriser au niveau de l’exploitation prise dans son ensemble, les effets de l’activité agricole sur l’environnement sans remettre en cause la rentabilité économique des exploitations ». Cette action en faveur d’une viticulture raisonnée en Champagne est soutenue par le Conseil Régional qui l’a inscrite dans le Contrat de Plan Etat-Région. Il semble que l’événement déclencheur remonte à une vingtaine d’années lorsque l’Agence de l’Eau a majoré ses taxes dans le secteur viticole. Les rejets massifs d’effluents durant les vendanges provoquaient l’asphyxie dans les rivières par la densité des micro-organismes déversés qui pompaient l’oxygène au détriment des poissons (Schilde : 2001 : 26).

Nous proposons d’illustrer les enjeux de la certification ISO 14001 en termes de changement organisationnel en comparant deux maisons de champagne : Pommery et Feuillatte (représentant le CVC-Nicolas Feuillatte) certifiées, respectivement en octobre 1998 et en octobre 2000.

2.1 La présentation de notre grille d’analyse : intégration mobilisatrice vs. intégration proactive

Les deux PME semblent correspondre à deux formes d’intégration de la norme dans les pratiques de gestion selon la matrice proposée par Boiral (2001 : 18). Selon l’auteur, l’intégration de l’ISO 14001 dépend de l’intensité des enjeux internes et externes. Son analyse débouche sur la matrice reprise dans la figure 1.

Enjeux externes	forts	intégration rituelle	intégration mobilisatrice
	faibles	intégration réactive	intégration proactive
		faibles	forts
		Enjeux internes	

Fig.1 : Intégrer la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion (Boiral : 2001 : 18 : Fig.3)

Les quadrants grisés de la Fig.1 correspondent à la présente étude empirique.

Selon les résultats de notre étude empirique basée sur une recherche documentaire (2) et des entretiens semi-directifs approfondis à l'aide d'un guide d'entretien avec les Responsables Environnement de chaque PME (3), il semble que les deux maisons de champagne présentent des enjeux internes forts qui sont les reflets logiques de stratégies d'entreprises conscientes de la sensibilité du sujet de l'environnement. Quant à l'intensité des enjeux externes, elle paraît faible dans le cas Pommery et forte dans le cas Feuillatte. Dans cette optique, Pommery serait, au sens de Boiral, un cas d'intégration proactive et Feuillatte un cas d'intégration mobilisatrice.

2.2 Une présentation générale des cas Pommery et Feuillatte

Créé en 1836, Pommery appartient depuis 1991 au groupe LVMH et emploie actuellement 330 salariés. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 639 millions de francs en 2000, dont 70% à l'exportation. Pommery est ainsi le 3^{ème} exportateur de vin de champagne vers plus de 80 pays dans le monde entier. Environ 5 millions de bouteilles ont été commercialisées en 2000. Depuis 1996, sous l'impulsion de son PDG, l'ensemble du personnel du Pommery est impliqué dans un grand projet d'entreprise : la démarche Qualité Totale. « Qualité d'abord » a été pendant longtemps la devise de Pommery avant de devenir « Créer Pommery, c'est tout un art » puis « Dieu que la vie de tous les jours est jolie ».

Feuillatte a été créé en 1972 et emploie actuellement 210 salariés. En 2000, Feuillatte a réalisé un chiffre d'affaires de 793 millions de francs, dont 160 millions à l'exportation (soit environ 20% du total), concédant à la PME le rang de 10^{ème} exportateur de vin de champagne. Les exportations sont principalement destinées à l'Europe (45% des ventes à l'exportation) et au continent américain (24%). En 2000, Feuillatte a produit 6,2 millions de bouteilles de champagne, dont près de 5 millions sous la marque Nicolas Feuillatte, le reste étant la propriété de viticulteurs indépendants ne possédant pas leurs propres moyens de production. Le management de la qualité est au cœur des préoccupations de Feuillatte qui souhaite être reconnu comme un précurseur en la matière. A titre d'illustration, il est intéressant de noter que la PME figure parmi les 28 entreprises françaises choisies par l'AFAQ pour tester les nouvelles normes ISO 9000 dans le cadre du projet Iris (impact de la révision des ISO) (Industries : 2001).

2.3. La démarche de certification ISO 14001

Initiée en 1996, la démarche de certification ISO 14001 de Pommery correspond à la volonté stratégique de revalorisation de la marque. Afin de redynamiser la maison, le PDG fait appel en 1996 à un Directeur Qualité qui avait piloté la certification 9002 de la maison Mumm, afin d'utiliser la certification comme un outil au service de l'image de l'entreprise. Selon le Responsable Qualité et Environnement, « Il s'agissait surtout de proposer une démarche vraiment innovatrice en Champagne, visant à la satisfaction de la clientèle et ainsi à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. » Précisons que le Directeur Qualité de l'époque était, selon notre interlocuteur, un proche conseiller du PDG qui lui portait une oreille attentive. C'est pourquoi, « les choses ont pu être accélérées afin d'inculquer à l'ensemble du personnel le double enjeu de la qualité et de l'environnement ». Cette démarche de certification ISO 14001 a abouti en octobre 1998, parallèlement au renouvellement de l'ISO 9001. Dans ce cadre, l'entreprise a été accompagnée par un cabinet conseil en management de la qualité totale. Fin septembre 2001 se sont déroulés les audits de l'AFAQ pour le renouvellement pour trois ans des normes ISO 9001 et 14001.

Figurant parmi les installations classées, Feuillatte a depuis de longues années mis en œuvre un système de suivis réguliers, notamment en matière de déchets et d'eaux usées. La démarche de certification ISO 14001 est, dans ce contexte, selon la Responsable Qualité de l'entreprise, la « suite logique de la démarche qualité matérialisée par l'obtention de la norme ISO 9002 en 1996 ». L'objectif de l'engagement volontaire de Feuillatte est « d'exercer une activité sans nuisance et en parfaite harmonie avec l'environnement » (source : site www.feuillatte.com). Depuis 1998, notre interlocuteur est responsable de l'établissement de suivis réguliers de la consommation d'eau, des rejets d'eaux usées et des déchets de toutes sortes produits par l'entreprise. En outre, des mesures ont été prises dès 1999 pour économiser l'eau notamment en modifiant des appareils existants. Par exemple, la machine chargée de laver les bouteilles de verre a été dotée d'un système de récupération d'eau afin de la réutiliser pour d'autres nettoyages. Dès 1999, un tri des déchets a été organisé selon des poubelles de couleurs différentes afin de faciliter leur identification et leur recyclage éventuel. Concrètement, la démarche a été initiée dès 1997, soit quelques mois après la publication de la norme ISO 14001. Malheureusement, en raison d'un changement de direction, les efforts de

la PME n'ont pu aboutir qu'en octobre 2000. La remise du précieux certificat de l'AFAQ est l'aboutissement d'un travail de formalisation de l'analyse environnementale préexistante. L'interlocuteur privilégié de Feuillatte a été un cabinet-conseil spécialisé dans le management environnemental qui avait accompagné l'entreprise pour préparer la certification ISO 9002.

2.4 Les motivations internes et externes pour l'ISO 14001

2.4.1 Les motivations de nature interne

Une étape essentielle dans le projet Qualité Totale initié par Pommery dès 1996 est la double certification des systèmes de management Qualité (ISO 9001) et Environnement (ISO 14001) délivrée par l'AFAQ en octobre 1998. Cette démarche a fait de Pommery la première entreprise française certifiée pour un système intégré (source : www.pommery.fr). La démarche de Pommery trouve son inspiration dans les valeurs fondamentales de l'entreprise telles que la recherche permanente d'innovation ; l'implication des hommes ; l'anticipation des attentes des consommateurs ; la capacité à s'améliorer en permanence et la responsabilité vis-à-vis de l'environnement. (Pommery : 2000). Nous retrouvons ici les grands principes classiques du TQM présentés par Bernard (2000 : 25) comme « un savoir implicite réel en matière de management ». Pour Weill (2001 : 51), « la qualité totale est un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client à moindre coût ».

Parmi les objectifs affichés par Pommery de la démarche Qualité Totale, figure « être reconnu comme le leader des maisons de champagne pour la protection de l'environnement » (Pommery : 2000 : 9), signe de l'importance des enjeux internes de la certification ISO 14001 visant à redynamiser l'image de la maison. Or, comme l'affirme le PDG du groupe LVMH, « l'image est un des secrets de la réussite » (Arnault : 2000 : 76).

Dans le cadre de la certification ISO 14001, la volonté des dirigeants de Feuillatte était d'autant plus forte que cette démarche revêtait un aspect stratégique particulier puisque la maison est très jeune par rapport à ses concurrents directs qui peuvent se prévaloir d'au moins un siècle de tradition dans le champagne. Adopter une attitude de pionnier peut être interprété comme une action susceptible de compenser la relative jeunesse de l'entreprise face à des maisons de champagne connues et reconnues de longue date.

2.4.2 Les motivations de nature externe

L'objectif de Pommery en terme de Qualité Totale est de « répondre au mieux aux attentes des clients de plus en plus sensibles à ces normes de qualité et d'environnement en assurant la pérennité de la Maison » (Pommery : 2000 : 1), d'où une vision vertueuse de la norme ISO 14001 donnée par le Responsable Qualité et Environnement de l'entreprise. La double certification ISO 9001 et 14001 confère à l'entreprise un avantage concurrentiel important en renforçant la confiance dans la marque. Selon notre interlocuteur, les motivations d'origine externe se résument aux réglementations imposées aux installations classées, notamment par la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement).

Les motivations d'origine externe pour la certification ISO 14001 chez Feuillatte sont à mettre au crédit des clients, des pouvoirs publics et des partenaires « institutionnels ».

- De plus en plus de clients, notamment européens, sont sensibles au thème de l'environnement. Feuillatte reçoit régulièrement des questionnaires de ses clients faisant mention de demandes d'information précises en matière de tri des déchets ou de gestion des eaux usées, par exemple.
- Feuillatte étant une installation classée, les pouvoirs publics, notamment la DRIRE, font pression en faveur d'une meilleure prise en considération des contraintes environnementales. L'objectif affiché pour la PME est ici d'anticiper les réglementations afin d'augmenter son capital-confiance auprès des pouvoirs publics.
- Enfin, des partenaires « institutionnels » comme l'Agence de l'Eau ont incité Feuillatte à s'impliquer dans une certification ISO 14001, en parallèle de leur soutien en expertise lors de la création d'une station d'épuration décidée par les dirigeants de la PME.

En résumé, la démarche de Feuillatte correspond à une intégration mobilisatrice au sens de Boiral (2001 : 19) : « lorsque l'adoption de la norme répond à la fois à des besoins internes et externes, son intégration dans les pratiques de gestion est grandement facilitée. Le système ISO 14 001 revêt une dimension stratégique. ». Quant à la démarche de Pommery, elle correspond à une intégration proactive au sens de Boiral (2001 : 19) : « l'absence d'incitatifs externes ne doit pas dissuader les organisations d'adopter la nouvelle norme. [...] Les propositions de la

norme peuvent répondre essentiellement à des besoins internes : mise en œuvre d'une politique environnementale, meilleur suivi des procédures environnementales, formation et communication interne. » Comme l'affirme la Responsable Environnement du groupe LVMH lors d'un entretien en juillet 2001 : « Notre politique environnementale est résolument proactive. [] La politique générale du groupe était jusqu'à présent consacrée à la réalisation d'actions concrètes. C'est actuellement en pleine évolution et nous allons à court-terme informer nos différentes cibles sur les actions menées depuis une dizaine d'années » (source : www.oree.com). La politique du groupe LVMH a également été reconnue dans le Guide du consommateur éthique publié en avril 2001 par l'Observatoire de l'Éthique.

2.5 Les impacts sur le changement organisationnel

2.5.1 Structure de l'organisation et Production : des modifications en profondeur

A peine trois mois après son arrivée, le Directeur Qualité de Pommery devient Directeur Qualité & Environnement, signe de la volonté du PDG de mener de front les deux aspects dans le cadre d'une politique de qualité totale intégrée. Suite à un stage effectué en 1996, notre interlocuteur a été embauché comme Animateur Qualité Environnement en juin 2000, puis Responsable Qualité & Environnement en avril 2001, date du départ du Directeur Qualité. La structure actuelle Qualité & Environnement composée de notre interlocuteur et d'une assistante, est rattachée à la Direction des Opérations regroupant notamment les Achats et la Logistique. La démarche est désormais très décentralisée afin de la pérenniser au sein de la maison. L'entreprise en est à faire évoluer positivement son système qualité (Poncelet : 1997 ; 96). Il s'agit notamment d'entretenir la motivation du personnel en renforçant les actions de communication et de pratiquer l'audit interne.

La fonction Production est directement touchée par l'ISO 14001 chez Pommery. Afin d'éviter le rejet de produits phytosanitaires dans les réseaux communaux, chaque tracteur dispose d'une réserve d'eau qui permet de rincer le pulvérisateur à la vigne. Le fond de tous les réservoirs est conçu pour faciliter une vidange complète et rendre l'opération plus efficace. La réduction de la consommation d'eau est un axe important de préservation des ressources naturelles. Entre 1997 et 1999, les volumes d'eau consommés par hectolitre de moûts vinifiés ont diminué de 37% grâce à l'adoption de dispositifs simples comme la mise en circuit fermé de l'eau de la laveuse de bouteille et de la climatisation des locaux informatiques.

Dans le cadre d'une viticulture raisonnée, Pommery pratique notamment la confusion sexuelle comme substitut à l'utilisation de certains pesticides. Pour limiter les dégâts occasionnés par certains papillons à la cochyliis, des capsules diffusant des phéromones de synthèse sont disposées dans le vignoble afin de leurrer les mâles qui ne détectent plus les femelles, ce qui réduit le nombre d'accouplements et donc le nombre de chenilles sur les grappes.

Chez Pommery, 19 catégories de déchets font l'objet d'un tri sélectif en vue d'une valorisation. L'ensemble du personnel de l'entreprise a été sensibilisé à l'enjeu du tri sélectif. En 1999, 92% des déchets triés ont été valorisés, c'est-à-dire soit recyclés (verre, papier, ...) soit incinérés avec récupération d'énergie sous forme de chaleur ou d'électricité. Cette démarche de valorisation des déchets conduit Pommery jusqu'au consommateur, avec l'adhésion à des organismes de traitement et de valorisation : Adelphe en France et Duales System en Allemagne.

La certification ISO 14001 a eu un impact sur la structure de l'organisation de Feuillatte. Le service « Contrôle Qualité » a été rebaptisé « Qualité-Environnement-Hygiène » et a vu son effectif croître pour atteindre 5 salariés permanents auxquels il convient d'ajouter, en moyenne, un stagiaire de fin d'études par an. Ce service joue le rôle d'interface pour l'ensemble des services de la PME. Ses activités intègrent davantage d'aspects liés à la sécurité en terme d'accès au site (des badges vont être mis en place d'ici fin 2001 afin de mieux contrôler les allers et venues sur le site) et à l'hygiène. Au sein des autres services techniques, on constate un redéploiement des activités. Par exemple, le service maintenance a pour mission supplémentaire de gérer le bon fonctionnement de la station d'épuration.

Par ailleurs, la certification ISO 14001 a modifié en profondeur les comportements des opérateurs de production. L'une des premières actions de la PME a été d'instaurer un tri sélectif des déchets (cartons, plastiques, etc...). Or, cette pratique très concrète a rencontré un écho très favorable puisqu'elle renvoyait au tri effectué « à la maison » par les opérateurs. Selon notre interlocuteur, cet aspect très « pratique », visible au quotidien de l'ISO 14001 est l'un de ses atouts majeurs par rapport à l'ISO 9002 qui reste « très abstraite » au niveau de l'usine. Ainsi, la prise de conscience de l'enjeu de l'ISO 14001 semble bien réelle au niveau de la production. Par contre, les services administratifs ne se sentent pas, selon notre interlocuteur, encore suffisamment impliqués dans la démarche de management environnemental.

2.5.2 Un renforcement de la fonction Ressources humaines

Chez Pommery, de nombreux groupes de travail se sont mis en place dès 1996 pour formaliser les savoir-faire de l'entreprise et en garder la mémoire, à travers la rédaction de procédures et modes opératoires. Cette mobilisation interne correspond à plus de 3000 heures de formation dispensées depuis 1997 pour former 13 formateurs internes, 6 auditeurs internes qualité, 7 auditeurs internes environnement ainsi que l'ensemble du personnel à une sensibilisation à l'environnement (animée par les formateurs internes). L'objectif de la formation d'auditeurs internes est de maintenir la pression dans la perspective des audits de renouvellement de la certification. Les formations proposées sont diverses : 25 salariés ont, par exemple, été formés à l'analyse environnementale. Autre exemple, les certificats AFAQ étant affichés à l'entrée de la maison, les hôtesse d'accueil doivent pouvoir répondre aux questions des visiteurs. La formation aux aspects environnementaux est également proposée aux saisonniers employés durant les vendanges. Le développement des compétences du personnel de Pommery a un réel effet fédérateur dans l'entreprise et favorise la « transversalité » qui est le mot d'ordre de la maison, selon le Responsable Qualité et Environnement.

Le volet humain de la certification ISO 14001 est central. Le service « Qualité-Environnement-Hygiène » de Feuillatte a recruté trois personnes dans le cadre précis de ses activités de certification. L'impact le plus visible concerne les actions de formation entreprises chez Feuillatte en direction des opérateurs de production et de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Les opérateurs de production sont régulièrement formés sur leur poste de travail, sans la présence de leur responsable hiérarchique, sur la base d'exemples d'actions concrètes à réaliser, par exemple, en matière de tri des déchets. Par ailleurs, l'ensemble du personnel de la PME a assisté à des présentations de sensibilisation au thème du management environnemental, portant sur des aspects très généraux de l'ISO 14001. Selon la Responsable Qualité, « il est encore trop tôt pour mesurer l'impact de ces réunions de sensibilisation d'autant plus que l'implication des administratifs est encore limitée dans cette démarche. » Sur d'autres aspects, l'implication du personnel est plus prononcée. Par exemple, au cours de l'année 2000, Feuillatte a incité ses salariés à suivre la formation de secouriste. Ainsi, la PME dispose-t-elle, fin 2001, de deux secouristes par service au lieu de deux pour l'ensemble de

l'entreprise auparavant. De même, des formations spécifiques à l'alerte-incendie ont été prises en charge par la PME.

2.5.3 Recherche & Développement : la co-conception de nouveaux produits

La prise en compte de l'environnement dans la conception de nouveaux produits a débuté dès 1995 chez Pommery, lors de l'abandon du papier mousseline entourant traditionnellement chaque bouteille. Dès le démarrage de chaque projet, la conception et le développement de nouveaux produits s'organisent autour d'un groupe de travail regroupant les différentes fonctions de l'entreprise. Précisons que les principaux fournisseurs de l'entreprise sont sollicités pour participer activement au développement de nouveaux produits. Cette démarche s'est concrétisée en 1999 lors du projet de développement de nouveaux étuis : sans aucune incidence sur la qualité, Pommery a modifié les étuis de ses bouteilles en utilisant un carton recyclé à 93% à la place d'un carton à base de fibres vierges.

En matière de R&D, la certification ISO 14001 chez Feuillatte a eu un impact limité à l'amélioration des cahiers des charges qui sont désormais plus précis sur les aspects de respect de l'environnement, comme la nécessaire vérification de la non-toxicité d'un matériau lors de la conception d'un nouvel emballage. Dans ce cas, le service « Qualité-Environnement-Hygiène » est consulté en tant qu'expert par le service marketing. En d'autres termes, il n'existe pas pour l'instant de co-conception, synonyme de relations très étroites entre la R&D et le marketing, lors de la conception de nouveaux produits. Néanmoins, selon notre interlocuteur, l'avenir est à une R&D prenant réellement en considération les aspects de management environnemental.

2.5.4 Activités commerciales : des impacts directs sur l'offre-client et indirects sur les ventes

Selon notre interlocuteur, la certification ISO 14001 n'a pas eu d'impact direct sur les ventes de Pommery, mais davantage sur l'offre-client, notamment en terme de services offerts. Ceci fait partie intégrante de la stratégie de fidélisation de la clientèle existante de la maison. Néanmoins, l'ISO 14001 a permis à Pommery de remporter deux marchés importants à l'exportation, en l'occurrence auprès de compagnies aériennes scandinaves. La meilleure maîtrise de l'offre-client concerne l'intégralité du processus : de la commande à la facturation et porte, par exemple, sur le traitement des réclamations. L'identification d'éventuels

dysfonctionnements est facilitée par la réalisation d'enquêtes de satisfaction (7 à 8 par an, en moyenne). Suite à une enquête réalisée en 1997, la logistique de Pommery a été réorganisée en réaction à de trop nombreuses réclamations concernant le non-respect des délais de livraison.

Environ un an après la certification ISO 14001 de Feuillatte, notre interlocuteur considère que celle-ci n'a pas de réel impact sur les ventes de la PME. L'argument de vente privilégié actuellement par les clients concerne l'hygiène alimentaire, « vraisemblablement par contagion de l'affaire de la vache folle » selon la Responsable Qualité de l'entreprise. Ainsi, Feuillatte est-elle régulièrement auditée par un organisme britannique sur le respect strict de règles en matière d'hygiène alimentaire. Cette hyper-sensibilisation des clients britanniques de la PME peut être considérée comme le signe d'une tendance plus profonde des clients qui aspirent à toujours plus de garanties. Il convient de rester prudent sur l'impact de l'ISO 14001 sur les ventes en raison du manque de recul temporel. Par ailleurs, aucune enquête sérieuse n'a été menée jusqu'alors en interne sur le thème spécifique de l'environnement. Pour nuancer nos propos, il semble pertinent de noter que la certification ISO 14001 contribue à renforcer l'image de qualité de Feuillatte sur certains marchés étrangers particulièrement sensibles à ces questions, comme l'Allemagne. Ainsi, l'ISO 14001 pourrait être considéré comme un avantage concurrentiel à l'exportation.

2.5.5 Marketing : un axe essentiel chez Pommery et secondaire chez Feuillatte

Chez Pommery, l'ISO 14001 est un argument marketing fort comme le prouve la diffusion sur une base volontariste d'un rapport intitulé : « Pommery et l'environnement » en juin 2000, donnant un avant goût des éco-bilans proposés par les entreprises allemandes. Conformément à la réglementation en vigueur s'appliquant aux sociétés cotées en bourse, le groupe LVMH est tenu de diffuser un bilan Environnement annuel intitulé « Créatif par nature ». Une Direction Environnement a d'ailleurs été créée chez LVMH sous l'impulsion d'un ancien cadre de Pommery. Une Commission Environnement se réunit quatre fois par an et les diverses maisons de champagne du groupe coopèrent dans ce domaine, coopération qui devrait être renforcée par la mise en place en 2002 d'un Intranet exclusivement consacré à l'environnement. Par ailleurs, les activités de l'entreprise en faveur de l'environnement sont mises en avant sur le site Internet de Pommery à travers des formules comme : « le 1^{er} vignoble au monde à obtenir la certification ISO 14001 ». L'image citoyenne de l'entreprise

est largement utilisée par Pommery. Selon notre interlocuteur, depuis 1998, plus de 100 retombées-presse concernant l'environnement ont été recensées. Les actions concrètes sont diverses et variées comme l'indique la fiche de procédure « Communication externe en environnement » remise lors de notre entretien. A titre d'exemples, Pommery a organisé la journée certification du 2 avril 1999 en direction de la presse et a été le parrain du festival du film pour l'environnement de Paris en novembre 1998. Globalement, la maison exploite toutes les opportunités pour communiquer sur ses actions en faveur de l'environnement en mettant l'accent sur la notion de système intégré de qualité.

Quant à l'impact sur le marketing de Feuillatte, il est pour l'instant faible, notamment en terme de politique de communication. Selon la Responsable Qualité de Feuillatte, « Mettre en avant notre politique en faveur de l'environnement, notamment la certification ISO 14001, dans notre communication d'entreprise ne constitue pas une priorité actuelle, mais à développer dans les deux ou trois années à venir ». Le seul vecteur de communication des actions liées à l'ISO 14001 est la presse française et étrangère, signe de la volonté de la PME de voir son expertise reconnue par les professionnels du secteur. La diffusion d'informations relatives à la certification environnementale en dehors de la PME est réalisée de manière très ponctuelle, lors de conférences réunissant des professionnels du secteur, notamment les partenaires institutionnels comme la DRIRE ou l'ADEME. Par exemple, aucun éco-bilan n'est diffusé auprès du grand public. Seuls des bilans intermédiaires (trimestriels ou mensuels) sont utilisés en interne pour faire le point sur l'état d'avancement des projets et stimuler leur progression. Ainsi, la notion de performance environnementale n'est-elle utilisée qu'en interne et non valorisée à l'extérieur de l'entreprise. Rappelons que la marque Nicolas Feuillatte a lancé sa première campagne publicitaire en 2000 avec pour double objectif d'inscrire sa pérennité et d'ancrer sa différence dans le monde du champagne.

2.6 Les aspects interorganisationnels de l'ISO 14001

Au-delà des impacts sur l'organisation même de Feuillatte, la certification ISO 14001 influe sur des aspects interorganisationnels en changeant la donne face à divers acteurs.

- Les relations avec les partenaires institutionnels comme la DRIRE ou l'Agence de l'Eau sont facilitées par la certification ISO 14001 dans la mesure où cette démarche volontaire de la PME augmente de manière notable son capital-confiance. Une remarque analogue s'applique à Pommery qui a organisé une communication externe

élaborée avec ses partenaires institutionnels caractérisée, par exemple, par l'envoi mensuel à la DRIRE et trimestriel au District de Reims d'un récapitulatif d'analyses de la qualité des eaux usées.

- Considéré comme un concurrent atypique par les maisons de champagne plus traditionnelles, notamment en raison de sa relative jeunesse, Feuillatte a profité de l'effet ISO 14001 pour conforter sa position dans le monde du champagne. Appartenir aux quatre maisons de champagne certifiées a vraisemblablement contribué à rompre le relatif isolement de la PME au sein d'un milieu traditionnellement frileux vis-à-vis des nouveaux entrants.
- Feuillatte entretient des relations privilégiées avec les adhérents de sa coopérative. Une sorte d'effet boule de neige peut alors être envisagé puisque la PME informe ses adhérents de ses expériences en matière de management environnemental, notamment dans le journal de la coopérative.
- L'impact de l'ISO 14001 est également perceptible chez d'autres acteurs de la filière professionnelle comme les entreprises chargées de la reprise des déchets. Selon notre interlocuteur, l'ISO 14001 a amélioré le professionnalisme de ces acteurs en introduisant progressivement la possibilité d'un niveau d'exigence plus élevé. Par exemple, des bons d'enlèvement systématiques ont été mis en place permettant le suivi précis des quantités de déchets sortant de la PME. Chez Pommery, des actions de sensibilisation et de conseil sont organisées depuis 1997 auprès des livreurs de raisin (qui assurent 55% de l'approvisionnement de la maison) et des prestataires de pressurage sur les pratiques environnementales. Depuis 2000, l'ensemble des livreurs de raisin de la maison ont intégré le respect de l'environnement dans leurs contrats. Par ailleurs, les fournisseurs d'emballages de Pommery se sont engagés à respecter le décret 98/638 sur la réduction à la source des déchets d'emballages.
- Au-delà de la filière professionnelle de Feuillatte, la certification ISO 14001 a modifié les relations avec d'autres acteurs comme les fournisseurs de prestations de BTP. Par exemple, lors de la construction de nouvelles caves sur le site de l'entreprise, des mesures strictes en termes de sécurité et de respect de l'environnement ont été intégrées dans le cahier des charges remis aux entreprises de BTP.

Conclusion

Enjeu stratégique pour les PME, la certification ISO 14001 peut être qualifiée de catalyseur du changement organisationnel au travers des expériences comparées de Pommery et de Feuillatte. L'analyse de l'impact de cette démarche au sein des deux maisons de champagne a montré que l'ensemble des fonctions de l'entreprise étaient concernées, mais avec une intensité variable. Par exemple, la production et les ressources humaines subissent des modifications en profondeur notamment en terme de tâches à effectuer. D'autres fonctions comme la R&D et le marketing semblent être modifiées dans un second temps, soit quelques années après l'obtention du certificat ISO 14001. Quant à l'impact sur les ventes, il ne semble pas significatif. Néanmoins, l'offre-client profite d'une certification ISO 14001 dans le cadre d'un renforcement de la politique de fidélisation de l'entreprise. Au-delà de son obtention, la certification ISO 14001 suppose l'apprentissage de comportements nouveaux.

Enfin, les expériences de Pommery (intégration proactive, au sens de Boiral) et de Feuillatte (intégration mobilisatrice) convergent sensiblement en matière d'identification d'un processus de catalyse du changement organisationnel lié à la mise en place d'une démarche de certification ISO 14001. Le tableau 1 propose une synthèse des similitudes et différences entre les cas Pommery et Feuillatte.

Cependant, la présente étude comporte des limites liées notamment à la méthodologie adoptée et au choix des maisons de champagne. Des entretiens avec les Responsables Qualité sont, par essence, pertinents pour étudier la démarche de certification ISO 14001, mais vraisemblablement non suffisants pour une compréhension globale du changement organisationnel induit. Par ailleurs, l'appartenance de la maison Pommery au groupe LVMH constitue un élément non négligeable dans l'étude de son implication en matière de politique environnementale.

Ce papier de recherche était volontairement centré sur deux cas. Il semble pertinent d'élargir la sphère d'étude à un nombre plus conséquent de PME, par exemple, au sein d'une ou de plusieurs régions françaises. Ceci pourra faire l'objet de travaux ultérieurs. Notre ambition était ici de mettre l'accent sur l'existence éventuelle d'un effet de catalyse du changement organisationnel des PME. Il convient désormais d'approfondir cette recherche exploratoire.

<u>Similitudes</u>	<ul style="list-style-type: none"> - certification: l'aboutissement logique d'années de pratiques environnementales (tri des déchets, ...) - initialisation précoce de la démarche - un atout relatif sur les marchés d'exportation - un avantage concurrentiel atteint sous la pression des institutionnels (DRIRE) - des relations facilitées avec les institutionnels - développement de la fonction Qualité et des modifications de la fonction Production - mise en place de formations internes - un rôle-moteur dans la filière industrielle et hors-filière 	
<u>Différences</u>	Pommery	Feuillatte
	<ul style="list-style-type: none"> appartenance à un groupe 70% du C.A. à l'exportation organisation interne de la certification revalorisation de l'image prise de conscience R&D: co-conception stratégie de fidélisation de la clientèle un argument marketing (site et relations publiques) 	<ul style="list-style-type: none"> indépendance 20% du C.A. à l'exportation recours à un cabinet-conseil création de l'image sensibilisation impact limité sur la R&D absence de réelle réflexion en termes d'offre-client et de marketing

Tableau 1 : Synthèse des similitudes et différences entre les cas Pommery et Feuillatte

Notes

- (1) Nous faisons référence au courant de la dénaturation proposé par Torrès (1998 : 45) dans la mesure où les maisons de champagne engagées dans une démarche de certification ISO 14001 font encore figure d'exceptions ou de « cas atypiques » au sens de Torrès.
- (2) La recherche documentaire concerne des articles de presse parus dans le journal L'Union, le magazine de la CCI de Reims et d'Épernay, des études publiées par le CIVC ainsi que des brochures internes (de portée générale ou spécifique à l'environnement) aux deux entreprises citées dans le papier.
- (3) Des entretiens d'une durée de 2h30 ont été réalisés avec le Responsable Qualité et Environnement de Pommery et la Responsable Qualité de Feuillatte. Les données ainsi recueillies ont été traitées par analyse de contenu manuelle. Des contacts avec les experts du CIVC nous ont permis de mieux comprendre le contexte local de la certification ISO 14001.

Bibliographie

- ADEME, 2000, « L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise », décembre , 120 p.

- ADEME, 1999, Actes du Colloque AFITE du 19 mars 1999 : « La politique environnementale des entreprises : évolutions et perspectives – 13 p.
- ADEME, juillet 1999, « L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14 001/EMAS des entreprises industrielles », 116 p.
- AFAQ-News, février 2001, « Plus de 500 entreprises ont choisi la certification AFAQ ISO 14 001 », n°16, p.6
- Arnault Bernard, 2000, *La passion créative*, Plon, Paris, 185 p.
- Astley W., Van de Ven A., 1983, « Central Perspectives and Debates in Organization Theory », *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.254-273
- Bensebaa Faouzi, 2000, « Actions stratégiques et réactions des entreprises », [M@n@gement](#), vol.3, n°2, pp.57-79
- Bernard Claude-Yves, 2000, *Le management par la qualité totale*, AFNOR, Paris, 327 p.
- Boiral Olivier, 2001, « ISO 14 001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration », *Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13 – 15 juin, Québec, 24 p.
- Boiral Olivier, Croteau Gérard, 2001, « Du développement durable à l'écologie industrielle, ou les métamorphoses d'un « concept-caméléon » », *Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-15 juin, Québec, 25 p.
- Boiral Olivier, 1998, « Vers une gestion préventive des questions environnementales », *Gérer et comprendre – Annales des Mines*, mars, pp.27-37
- Creplet Frédéric, Lanoux Blandine, 2000, « Pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur », *Actes du 5ème Congrès International Francophone sur la PME*, IAE de Lille, 18 p.
- Franchistéguy Isabelle, 2001, « Proposition pour un méta-modèle de gestion de projet de changement – Le cas des établissements de santé publics en France », *Actes de la Xème Conférence de l'AIMS*, 13-15 juin, Québec, 25 p.
- Industries – n°65 – mars 2001 – pp.4-5
- Industries – n°41 – octobre 1998 – p.19
- Khalifa Khalil, 1998, « La prise en compte de l'environnement dans l'industrie », *Instantanés Techniques*, septembre, pp.37-44

- « La qualité : une démarche pour répondre aux attentes du client » - Le 4 pages du Sessi – n°138 – octobre 2000
- Le Roy Frédéric, 1999, *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises*, Economica, Paris, 244 p.
- Merlant Philippe, 1995, « Peut-on encore croire à la certification ? », *L'Entreprise*, mai, n°116, pp.62-67
- Pommery, 2000, *Pommery et l'environnement*, Reims, juin, 20 p.
- Poncelet Pascale, 1997, « Y-a-t-il une vie après la certification ? », *L'Entreprise*, juin, pp.96-99
- Poncelet Pascale, 1998, « Ils ont choisi la certification environnementale », *L'Entreprise*, octobre, n°156, pp.106-110
- Schilde Philippe, 2001, « Le vignoble champenois rince plus propre », *Champ'Eco*, juillet-août, pp.26-27
- Smith Ken, Grimm Curtis et al., 1989, « Predictors of Response Time to Competitive Strategic Actions : Preliminary Theory and Evidence », *Journal of Business Research*, vol.18, pp.245-258
- Smith Ken, Grimm Curtis et al., 1991, « Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry », *Academy of Management Journal*, vol.34, n°1, pp.60-85
- Steger Ulrich, 1997, « Environnement et industrie : le plus dur est encore à venir », *Les Echos*, 28 mars, pp.10-11
- Torrès Olivier, 1998, *PME – De nouvelles approches*, Editions Economica, Paris, 169 p.
- Vandangeon-Derumez Isabelle, 1998, *La dynamique des processus de changement*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 336 p.
- Véran Lucien, 1991, *La prise de décisions dans les organisations – Réactivité et changement*, Les Editions d'Organisation, Paris, 140 p.
- Weill Michel, 2001, *Le management de la qualité*, Editions Le Découverte, Paris, 121 p.
- Yin Robert K., 1994, *Case Study Research – Design and Methods*, SAGE Publications, Londres, 170 p.