

ISO 14 001 : d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration

Olivier Boiral

Professeur adjoint, département de management
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval
Pavillon Palasis-Prince, local 1638, Cité Universitaire
Québec, Canada, G1K 7P4
tél: (418) 656 2131 (poste 4776), Fax: (418) 656 2624
Email: olivier.boiral@mng.ulaval.ca

Mots-clés : ISO 14 001, systèmes de gestion environnementale, internationalisation des entreprises, paradoxes et contradictions, normes ISO.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Le développement de la nouvelle norme internationale sur les systèmes de gestion environnementale soulève de nouveaux défis pour les entreprises, en particulier pour les firmes multinationales. Adoptée par plus de 15 000 entreprises à travers le monde quatre ans seulement après son lancement, ISO 14 001 pourrait devenir, à l'image des normes ISO 9 000, une sorte de passeport pour accéder à certains marchés. Bien que le nombre d'entreprises certifiées soit très disparate suivant les pays, plusieurs entreprises ont décidé d'adopter la norme dans l'ensemble de leurs activités internationales. Les motivations de cette démarche sont moins environnementales que commerciales, institutionnelles ou encore organisationnelles. La standardisation des systèmes de gestion environnementale peut cependant soulever des résistances dans les entreprises. D'une part, les exigences documentaires et la vocation universelle de la norme s'accrochent mal de la philosophie de gestion de certaines entreprises et des différences culturelles dans le management. D'autre part, la norme repose en définitive sur des principes de management traditionnels qui risquent de susciter une intégration rituelle plus qu'une véritable remise en cause des pratiques à l'origine des impacts environnementaux. L'article examine ces défis et les paradoxes entre les internal et external issues du système ISO 14 001.

Mots clés : ISO 14 001, systèmes de gestion environnementale, internationalisation des entreprises, paradoxes et contradictions, normes ISO.

Introduction

Adoptée par plus de 15 000 entreprises à travers le monde, la norme ISO 14 001 a connu une croissance rapide depuis son lancement en 1996, en particulier dans les entreprises multinationales. À l'image des normes ISO 9 000 dont il reprend les grandes articulations, le nouveau standard sur les systèmes de gestion environnementale semble appelé à s'imposer comme une sorte de passeport pour accéder à certains marchés. Il permet également d'affirmer la responsabilité sociale de l'entreprise et apporte un cadre structuré à la gestion des questions environnementales des entreprises. Le développement d'ISO 14 001 accompagne enfin le mouvement de mondialisation des économies, qui exige l'adoption de standards internationaux facilitant les échanges et la communication entre les pays. Bien que de nombreux systèmes de gestion environnementale aient été développés auparavant, ISO 14 001 tend ainsi à devenir le modèle de référence et à se substituer aux autres systèmes, dont la reconnaissance est moins établie.

Pour les entreprises, cette nouvelle norme soulève de nombreux défis, à la fois externes et internes à l'organisation. En premier lieu, l'adoption de la norme semble actuellement davantage motivée par une attitude d'anticipation que par des pressions réelles. Dans quelle mesure la norme va-t-elle devenir une nouvelle exigence sur les marchés internationaux? Va-t-elle permettre d'améliorer les relations avec les pouvoirs publics ou de se substituer à certains contrôles réglementaires? Certains pays sont-ils plus réceptifs que d'autres? L'adoption de la norme exige également des remises en causes que toutes les entreprises ne sont pas disposées à accepter. Outre la mise en œuvre d'une documentation qui peut être assez lourde, les propositions de la norme ne sont pas nécessairement en accord avec la philosophie de gestion des organisations. Enfin, les différences culturelles dans les pratiques de management peuvent rendre certains pays plus ou moins perméables aux propositions d'ISO 14 001. Ainsi, l'intégration de ces propositions dans la gestion quotidienne de l'entreprise peut se heurter à des résistances ou à des contradictions difficiles à surmonter.

Ces défis appellent une réflexion pour comprendre les fondements de ce nouveau standard et ses implications pour la gestion des entreprises. L'objectif de cette communication est de contribuer à cette réflexion en examinant en particulier les motivations et les enjeux du développement de la norme ISO 14 001 pour les firmes multinationales. Dans un premier temps, le développement international de ce nouveau standard ainsi que les principaux défis qu'il soulève, en particulier pour les multinationales, seront analysés. Dans un second temps, les attentes suscitées par la norme et les paradoxes de son intégration dans l'organisation seront exposés.

Une nouvelle exigence sur les marchés internationaux?

La prise en compte des questions environnementales dans l'activité quotidienne des entreprises est un phénomène récent en regard de l'histoire de la révolution industrielle. Pendant longtemps, la croissance économique a en effet reposé sur la croyance en un progrès industriel illimité et sur la vision d'une nature aux ressources inépuisables devant être assujettie aux besoins de la production. Le développement de normes internationales sur la gestion environnementale traduit la volonté d'intégrer ces préoccupations dans la stratégie des entreprises et d'affirmer la légitimité sociale des activités industrielles. Ce processus d'ouverture et d'intégration a d'abord été motivé par le renforcement des normes réglementaires et des pressions sociétales, qui ont fait des questions environnementales un impératif de survie¹. La norme ISO 14 001 apparaît aujourd'hui comme une initiative volontaire du monde des affaires, soucieux d'améliorer le contrôle des impacts environnementaux, de regagner la confiance des pouvoirs publics et des populations.

Une croissance exponentielle

La reconnaissance d'ISO 14 001 sur les marchés internationaux et son usage comme nouvelle exigence contractuelle dépendent avant-tout de son développement dans les principaux pays industrialisés à la fois comme système de gestion dans les entreprises

et comme substitut aux normes nationales. À l'image de la plupart des normes de l'Organisation Internationale de Normalisation, ISO 14 001 s'est en effet développée pour éviter le risque que le développement de standards locaux et nationaux, en l'occurrence dans le domaine environnemental, constituent une barrière à la croissance des échanges internationaux. Cet objectif répond à la mission première de l'Organisation Internationale de Normalisation, qui se propose de « promouvoir la standardisation et les activités reliées afin de faciliter les échanges internationaux de biens et de services ».

Cette mission ne peut être pleinement accomplie que si les quelque 111 pays qui composent cette organisation acceptent d'un commun accord ces nouveaux standards comme normes de références et que l'utilisation de ces dernières se généralise dans les entreprises. Bien que le lancement de la norme ISO 14 001 soit relativement récent, ces deux conditions sont en bonne voie d'être atteintes. D'une part, la plupart des normes nationales sur la gestion environnementale, comme la norme française X 30-200, lancée en 1993, la norme britannique BS 7750, lancée en 1992, ou encore la norme canadienne Z750, lancée en 1994, sont de moins en moins utilisées par les entreprises. Ces dernières préfèrent la plupart du temps adopter d'emblée le standard ISO, reconnu internationalement. D'autre part, la certification ISO 14 001 connaît une croissance exponentielle. Ainsi, le nombre d'entreprises certifiées a pratiquement doublé d'année en année depuis le lancement de la norme il y a quatre ans.

Outre les quelque 15000 entreprises certifiées en avril 2000², de nombreuses organisations sont actuellement engagées dans un processus d'implantation de la norme. Considérant que ce processus s'étale fréquemment sur deux ou trois ans et que les entreprises adoptent souvent dans ce domaine une attitude de "suiveur" guidée par un effet de "mimétisme", il est clair que la croissance des entreprises certifiées ISO 14 001 est appelée à se prolonger. Cette croissance va dépendre essentiellement des pressions du marché et des pouvoirs publics en faveur de l'utilisation de la norme.

Répondre à la demande des clients

La recherche de la certification ISO est souvent motivée par les exigences contractuelles des clients sur les marchés internationaux³. Ces exigences sont dans une large mesure dictées par les normes ISO elles-mêmes, lesquelles se développent suivant un effet en cascade. Ainsi, les normes de la série ISO 9 000 demandent aux entreprises certifiées de s'assurer que leurs fournisseurs et sous-traitants aient mis en oeuvre et documenté un système d'assurance qualité. Afin d'éviter des audits et des vérifications coûteuses auprès des contractants, ces derniers vont être à leur tour invités à obtenir la certification ISO 9 000. Ce processus de développement par relations commerciales interposées est, dans une large mesure, à l'origine de la multiplication des normes de la série ISO 9 000. Jusqu'au milieu des années 90, les entreprises américaines ont perdu de nombreuses opportunités d'affaire, en particulier en Europe où les standards ISO sont beaucoup plus développés, pour avoir sous-estimé ce processus et ses implications commerciales⁴. Le virage opéré aux États-Unis depuis quelques années s'explique avant tout par la pression exercée sur les marchés internationaux et par la nécessité de rattraper le retard accumulé. Alors qu'en 1992 seulement 500 entreprises américaines étaient certifiées ISO 9 000, leur nombre dépassait 18 000 en 1997. Ainsi, les principales entreprises du secteur automobile, comme General Motors, Ford et Chrysler exigent désormais la certification aux normes ISO 9 000 pour leurs principaux fournisseurs⁵. L'interdépendance, voire l'intégration entre les normes sur la gestion de la qualité et des questions environnementales renforce d'ailleurs les pressions associées à l'implantation de la norme ISO 14 001. Par exemple, au Japon, qui est de loin le pays qui compte le plus grand nombre d'entreprises certifiées ISO 14 001 au monde, ce sont les entreprises du secteur électrique et électronique, qui n'est pourtant pas le plus polluant, qui jouent un rôle de locomotive. Près des deux-tiers des entreprises certifiées appartiennent à ce secteur. Cette situation s'explique avant tout par l'importance des normes ISO 9 000 dans l'industrie électrique et électronique. Ainsi, la répartition sectorielle des entreprises japonaises certifiées ISO 9 001 et 9 002 est pratiquement identique à celle des entreprises certifiées ISO 14 001⁶.

S'il est encore trop tôt, dans la plupart des pays, pour observer de fortes pressions du marché en faveur de l'adoption de la norme ISO 14 001, certaines entreprises se sont

déjà engagées sur cette voie. En Grande-Bretagne par exemple, plusieurs entreprises du secteur automobile, comme Toyota, Honda et Rover ont fait de la certification ISO 14 001 ou de l'adoption d'un système de gestion environnementale équivalent un critère formel de sélection de leurs fournisseurs. La volonté de ces entreprises de démontrer leurs préoccupations environnementales et de réduire leur consommation de ressources serait à l'origine de ce mouvement, qui a eu un effet d'entraînement sur l'ensemble du secteur automobile britannique⁷. Dans l'industrie des circuits imprimés, des clients européens et américains ont demandé à leurs fournisseurs asiatiques de prouver qu'ils étaient en mesure de meet international standard requirements en matière environnementale⁸. Ces exemples montrent que, si la norme ISO 14 001 est encore jeune et moins répandue que les standards de qualité, son adoption représente déjà, dans certains secteurs, une source d'avantage concurrentiel à ne pas négliger.

Améliorer la compétitivité sur les marchés internationaux

La mondialisation des marchés et l'interdépendance croissante des économies sont devenues des lieux communs des réflexions sur les affaires internationales. L'ouverture des frontières, qui multiplie les opportunités commerciales, se traduit également par un élargissement de la concurrence qui met sans cesse à l'épreuve la compétitivité de l'entreprise sur les marchés nationaux et internationaux. Dans ce contexte, la réussite des entreprises va être associée à leur capacité à se distinguer des concurrents en offrant un avantage comparatif sur la qualité, les prix, le service ou encore l'adaptation à la demande locale. Jusqu'à une époque récente, les préoccupations environnementales semblaient exclues de ces efforts pour améliorer la compétitivité internationale. La pollution industrielle apparaissait comme une conséquence secondaire indésirable des activités industrielles qui n'entamait pas les performances économiques. De plus en plus, les efforts mis en oeuvre pour réduire les impacts environnementaux représentent une composante non négligeable de l'efficacité et de la compétitivité internationale des entreprises.

D'une part, pour un nombre croissant d'organisations, comme la société américaine *Interface*, spécialisée dans la fabrication de tapis et de produits textiles, le distributeur de produits cosmétiques *The Body Shop* ou encore la société allemande d'outils diamantés *Winter*, les préoccupations environnementales représentent un axe

stratégique majeur⁹. Dans ces entreprises, les préoccupations environnementales représentent une dimension importante des relations d'affaires, notamment auprès des fournisseurs. La certification ISO 14 001 ou l'adoption d'un système de gestion du même type permet donc démontrer l'engagement de l'entreprise dans un domaine où les améliorations résultent souvent d'un effort de collaboration inter-organisationnelle.

D'autre part, la mise en oeuvre d'un système de gestion environnementale de type ISO 14 001 tend à renforcer le contrôle des opérations à l'origine des rejets de contaminants et peut déboucher sur des économies substantielles de matières et d'énergie. Dans certains cas, ces économies dépassent les coûts de mise en oeuvre du système et contribuent à améliorer de façon sensible la compétitivité des entreprises. Ainsi, Phillips Electronic North America, qui a décidé d'adopter la norme ISO 14 001 dans l'ensemble de ses activités, envisage d'amortir en moins de deux ans les coûts associés au processus de certification grâce à la réduction des déchets et aux économies qui en résultent.

Outre la compétitivité sur les marchés des biens et des services, la certification ISO 14 001 peut améliorer la compétitivité de l'entreprise sur les marchés financiers internationaux. Plusieurs études se sont ainsi attachées à montrer le lien existant entre l'engagement environnemental des entreprises et l'amélioration de la valeur des actions sur les marchés financiers¹¹. Soucieux de connaître la "dette environnementale latente" des entreprises (risques de sanctions ou de crises liées à la pollution) ou encore de réaliser des "placements éthiques", de plus en plus d'investisseurs exercent des pressions pour obtenir des informations environnementales fiables. Dans ce contexte, l'adoption d'ISO 14 001 par des sociétés multinationales cotées en bourse peut, dans une certaine mesure, rassurer les marchés financiers sur le contrôle des aspects environnementaux et sur la responsabilité sociale de ces entreprises.

Anticiper les pressions sociales et réglementaires

La décision d'adopter la norme ISO 14 001 est rarement uniquement motivée par des exigences contractuelles strictes ou par une recherche immédiate d'amélioration de la

compétitivité internationale. Pour beaucoup d'entreprises, la certification ISO 14 001 correspond plutôt à un investissement stratégique visant à anticiper les pressions socio-économique associées à la réglementation environnementale, aux politiques gouvernementales, à l'image auprès de l'opinion publique et, de façon plus générale, à l'évolution des marchés. En effet, un des principaux objectifs d'ISO 14 001 est d'établir des procédures pour identifier les pressions sociétales et y répondre. Cette approche « proactive » est nécessaire pour assurer la pérennité de l'activité des entreprises ainsi que leur indépendance.

Pour les gouvernements, ce processus d'anticipation permet de promouvoir une attitude proactive par rapport aux normes environnementales et de limiter les coûts associés aux contrôles réglementaires en favorisant un engagement écologique volontaire des entreprises. Dans ce dessin, de nombreux pays se sont récemment dotés de politiques pour favoriser l'adoption d'un système de gestion environnementale de type ISO 14 001¹². Aux États-Unis par exemple, le programme *StarTrack* développé par l'Environmental Protection Agency (EPA) de la Nouvelle Angleterre, permet aux entreprises qui mettent en oeuvre un système de gestion environnementale certifié de réduire les inspections de sites, de faciliter l'obtention de permis environnementaux et de limiter les pénalités en cas de dépassement des normes. Au Canada, certaines provinces comme le Québec envisagent depuis plusieurs années de substituer à certains contrôles réglementaires la certification à la norme ISO 14 001 ou l'adoption d'un environmental management system comparable¹³. Bien que ces programmes s'inscrivent dans une approche incitative, plusieurs pays, comme l'Inde et la Chine, envisagent d'utiliser la norme ISO 14 001 pour promouvoir ou renforcer leur réglementation environnementale¹⁴. En Colombie, en Thaïlande et en Chine, des règlements visant à faire de la certification ISO 14 001 une condition d'implantation pour les entreprises de prospection et de production de pétrole sont à l'étude¹⁵.

Ces programmes d'intégration de la norme ISO 14 001 dans les politiques gouvernementales de protection de l'environnement sont encore très récents. Ils constituent cependant, pour les investisseurs étrangers qui envisagent d'adopter la norme, une opportunité pour démontrer leur responsabilité sociale et s'assurer que leurs activités internationales s'attachent à respecter les normes environnementales en

vigueur. Une responsabilité sociale qui ne s'exprime pas seulement auprès des autorités locales mais aussi auprès des groupes de pressions et du public en général.

Paradoxes et contradictions d'un système de gestion « prêt à penser »

Si les pressions du marché et le besoin de reconnaissance externe de l'entreprise sont souvent à l'origine du processus de certification, les implications internes d'une telle démarche ne doivent pas être négligées. Quelles sont les effets de la norme sur les pratiques de management et sur la motivation du personnel? Les propositions de la norme sont-elles adaptées aux différences culturelles et à la philosophie de gestion des entreprises? Dans quelle mesure la mise en œuvre de ce système de gestion peut-elle réellement améliorer les « performances environnementales »? Ces implications internes ne sont pas toujours compatibles avec les pressions externes en faveur de la norme. Concilier ces enjeux internes et externes constitue en fait un des principaux défis des entreprises qui ont choisi d'adopter la norme.

Un modèle de gestion « mondial » pour les firmes multinationales?

Les firmes multinationales jouent un rôle moteur dans la croissance et l'internationalisation de la norme. Selon une étude réalisée en février 1999 auprès de l'ensemble des entreprises françaises ayant adopté ISO 14 001¹⁶, il apparaît que 75% des établissements certifiés¹⁷ exportent et que 59% d'entre eux sont détenus par des capitaux étrangers. La plupart des organisations françaises certifiées sont en réalité soit des filiales de grandes entreprises multinationales, soit des entreprises françaises exportatrices. Pour ces entreprises, ISO 14 001 ne représente pas seulement un argument commercial mais également un outil de gestion interne. La norme peut en effet constituer un outil de standardisation, de contrôle et de reconnaissance des pratiques de management environnemental à l'intérieur même de l'entreprise et pas seulement auprès des acteurs externes. Certaines grandes entreprises comme Ford, IBM, Alcan, Bombardier ou encore Renault ont déjà décidé d'adopter ISO 14 001

dans l'ensemble de leurs unités de production à travers le monde. Cette démarche de standardisation et de systématisation de la gestion environnementale soulève cependant de nouveaux défis pour ces multinationales.

En premier lieu, si des économies peuvent résulter de la mise en œuvre de la norme, cette dernière représente des investissements non négligeables. La réalisation de la documentation, la formation du personnel, les opérations d'audits et de certification, ou encore le développement des outils de mesure des performances environnementales mobilisent du temps et des moyens qu'il convient de ne pas sous-estimer. Au total, le processus d'implantation et de certification peut représenter des dépenses de l'ordre de \$ 100 000 à \$ 1 million pour une usine de taille importante¹⁸. La multiplication des sites certifiés à l'échelle d'une entreprise multinationale doit donc être l'objet d'une planification financière minutieuse.

En second lieu, le nombre d'entreprises certifiées demeure très disparate suivant les régions du monde (voir figure 1). Ainsi, l'Europe et les pays asiatiques regroupent plus de 80% du nombre de certification alors que l'Amérique du nord en représente moins de 7%. La comparaison entre les pays montre des disparités encore plus marquées.

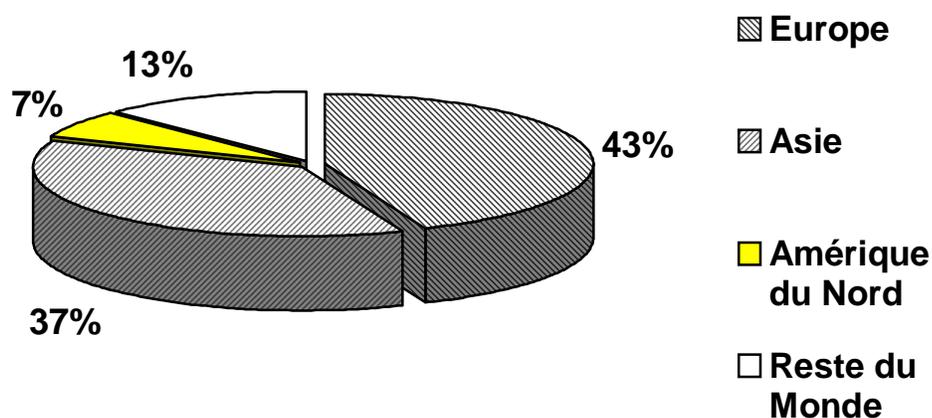


Figure 1. Répartition mondiale des entreprises certifiées ISO 14 001¹⁹

Ainsi, en avril 2000, les quatre premiers pays en nombre de certification, le Japon, l'Allemagne, la Suède et le Royaume-Uni représentaient à eux seuls près de 50% des entreprises mondiales certifiées. À la même époque, la Suède comptait plus de 1000 certification ISO 14 001, soit 33% de plus qu'aux Etats-Unis. Le Japon regroupait quand à lui plus de 60% du total des certifications dans les pays asiatiques. Enfin, dans de nombreux pays d'Afrique, d'Amérique du Sud et d'Europe de l'Est, le nombre d'entreprises certifiées est inférieur à dix voire inexistant. Il est probable que la mondialisation des économies et la politique de standardisation adoptée par de nombreuses firmes multinationales réduisent peu à peu ces écarts. Cependant, les disparités observées montrent que les motivations pour adopter la norme varient sensiblement d'un pays à l'autre. Quelles que soient leurs causes, ces disparités peuvent compromettre la pertinence d'une politique d'implantation indifférenciée du système ISO 14 001. Dans les pays où la norme est peu développée, une telle politique risque en effet d'apparaître comme inadaptée aux besoins locaux ou encore comme trop centralisatrice.

Le troisième défi à relever est d'ordre culturel et organisationnel. Reposant sur une logique procédurière et sur le modèle de gestion traditionnel « planifier, organiser, diriger, contrôler », la norme ISO 14 001 tend à imposer un mode d'organisation monolithique qui reflète les valeurs occidentales d'ordre et de rationalité. Ces valeurs ne sont pas nécessairement adaptées aux besoins des entreprises qui envisagent d'adopter la norme. La remise en cause des prétentions universelles du management traditionnel est d'ailleurs au centre de la plupart des recherches sur le management interculturel²⁰. Par exemple, les pays Anglo-Saxons ont une forte tradition de règles écrites et de relations contractuelles. Dans ces pays, la communication formelle et explicite joue un rôle prédominant dans la conduite des affaires²¹. Ces cultures à « faible contexte de communication », selon l'expression de Hall²², sont un terrain fertile pour le développement de la logique procédurière de la norme ISO 14 001. Les cultures des pays Africains ou Latino Américains se caractérisent au contraire par un mode de communication plus implicite et donc de prime abord moins perméable au processus d'implantation des standards ISO. L'acuité des problèmes d'analphabétisme dans certains pays peuvent également compromettre les efforts de mise en œuvre et de suivi de la documentation sur lesquels repose le système ISO 14 001. Enfin, la perspective très décentralisée et

libérale de la norme (liberté des entreprises dans la définition des objectifs environnementaux, utilisation possible de la norme comme substitut aux contrôles réglementaires, préférence pour la standardisation des procédés plutôt que la hiérarchie dans la coordination des activités) semble cohérente avec les fondements historiques et institutionnels de la culture de gestion anglaise, qui a donné naissance aux principes de management proposés dans le système ISO 14 001²³. Cependant, si ces aspects culturels peuvent jouer un rôle de catalyseurs ou au contraire freiner le développement de la norme, ils ne sauraient s'imposer de façon déterministe et expliquer à eux seuls les différences observées dans le nombre de certifications. Ainsi, malgré le caractère très formaliste et la « logique de contrat » qui prédomine dans la culture des affaires nord-américaine²⁴, les États-Unis, de même que le Canada représentent un nombre d'entreprises relativement modeste compte tenu de leur puissance économique et de l'acuité des préoccupations environnementales dans ces pays.

Pour contourner ces difficultés, les firmes multinationales peuvent adopter une politique d'implantation progressive, privilégiant dans un premier temps les installations situées dans les pays qui semblent les plus perméables aux propositions de la norme. Une autre approche consiste à apporter une aide (conseils, audits, financement...) aux filiales qui envisagent de mettre en œuvre ISO 14 001, en laissant cette décision à la discrétion des responsables locaux. Cette démarche plus décentralisée tend à favoriser l'adaptation de la norme aux besoins locaux et à réduire les coûts d'une implantation généralisée. Elle risque néanmoins d'apparaître comme une politique de « laisser-faire » en regard des questions environnementales, soumises à la discrétion de responsables d'installations et d'un contexte local quelquefois peu sensible aux enjeux écologiques.

Cependant, quelle que soit la politique adoptée par le siège social, la décision de promouvoir ou non un système de gestion environnementale de type ISO 14 001 ne dépend pas seulement de l'environnement international de l'entreprise. Il convient également de considérer l'efficacité intrinsèque de la norme et les enjeux qui peuvent conduire à sa mise en œuvre.

Les attentes face à la norme : des attitudes très contrastées

L'amélioration des performances environnementales ne constitue pas le principal objet de la norme ISO 14 001. Parce que ce système vise avant-tout à promouvoir des pratiques de gestion plutôt que l'atteinte de résultats précis, il n'apporte aux organisations certifiées aucune garantie d'amélioration concrète de leur situation environnementale. Comme le précise d'ailleurs la norme : « Il convient de noter que la présente norme n'établit pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale, au-delà de l'engagement, dans la politique, de se conformer à la législation et aux réglementations applicables ainsi qu'au principe d'amélioration continue. Ainsi, deux organismes ayant des activités similaires mais des performances environnementales différentes peuvent être tous deux conformes à ces exigences. »

Dans une étude que nous avons réalisée sur ce thème auprès d'environ 80 cadres et employés du groupe Alcan impliqués dans la gestion des questions environnementales, la plupart des répondants se sont montrés très perplexes à propos des bénéfices écologiques de la norme ISO 14 001²⁵. Les avantages attendus concernaient principalement le contrôle des pratiques environnementales (rigueur, suivi, contrôle des coûts, etc.) et la réponse à des attentes externes (pressions du marché, image de l'entreprise, etc.). Ces motivations se retrouvent dans une enquête réalisée récemment auprès de 85 installations françaises certifiées ou en voie de certification (voir figure 2).

Les principaux enjeux externes exprimés par les répondants sont :

- La réponse aux exigences des pouvoirs publics : la mise en œuvre de la norme peut être un moyen d'améliorer les relations avec les administrations en charge de la protection de l'environnement ou encore de répondre à des sollicitations pour adopter ce système de gestion. Elle permet également d'affirmer la diligence raisonnable des dirigeants et de démontrer leur bonne foi en cas de poursuites pénales ou d'enquêtes liées à des incidents environnementaux²⁶;
- La reconnaissance externe : la certification ISO 14 001 peut constituer un outil de relations publiques visant à promouvoir l'image verte de l'entreprise auprès des citoyens et des groupes environnementaux. Pour les entreprises soumises à

de fortes pressions écologistes ou souffrant d'une mauvaise image auprès du public, la norme offre ainsi l'opportunité de démontrer la responsabilité sociale des dirigeants;

- Le développement d'un avantage commercial : dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel et globalisé, l'adoption de la norme peut être perçue comme un avantage compétitif démontrant le sérieux de l'entreprise et son contrôle des opérations de production.
- L'accès aux marchés : l'utilisation de la norme comme critère de sélection des fournisseurs tend à se développer de plus en plus, bien que cette pratique soient encore peu répandue dans la plupart des secteurs d'activité.

Les motivations internes les plus souvent exprimées sont :

- La méthode de gestion : pour certains dirigeants, les propositions du nouveau standard permettent d'apporter plus de rigueur et de cohérence à la gestion des questions environnementales;
- La motivation du personnel : parce qu'elle porte sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, la norme ISO 14 001 est susceptible d'améliorer la fierté et la mobilisation des employés. Cette mobilisation est essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale²⁷;
- La réduction des coûts : bien qu'elle puisse représenter, en soi, un investissement non négligeable, l'implantation d'un système de gestion environnementale peut contribuer à réduire certains coûts associés aux problèmes environnementaux : gestion des déchets, réduction de la consommation d'énergie et d'eau, économies de matières, etc;
- L'innovation technologique : l'engagement environnemental de l'entreprise peut déboucher sur des remises en causes des méthodes de production et sur l'introduction de nouveaux procédés moins polluants et plus efficaces.

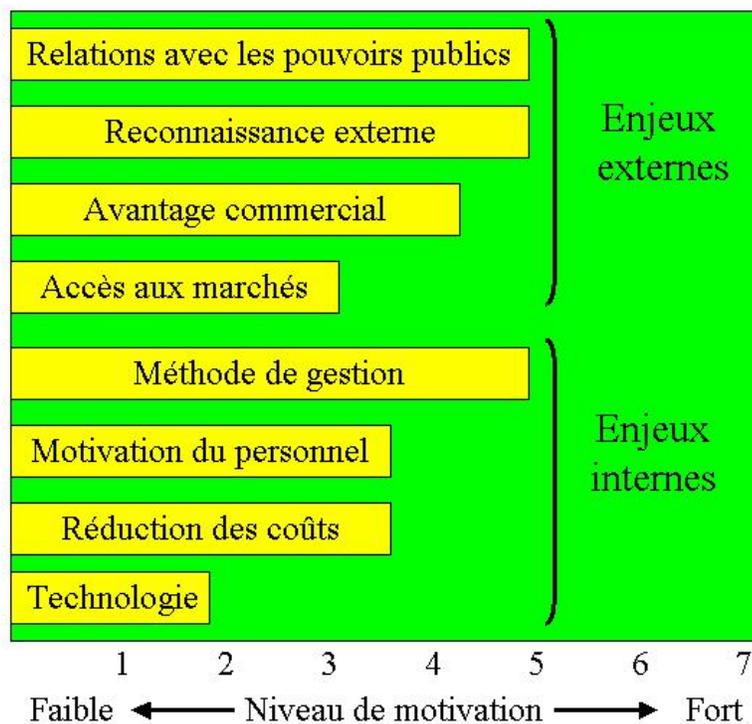


Figure 2. Les principales motivations internes et externes de l'adoption d'ISO 14 001²⁸

Ces motivations montrent que la norme ISO 14 001 peut répondre à des attentes fort différentes et qui ne font pas l'unanimité chez les dirigeants. Ainsi, les pouvoirs publics et les groupes écologistes ne reconnaissent pas tous au même titre l'utilité et la pertinence de la norme. De même, les pressions commerciales en faveur de l'adoption de la norme demeurent encore sporadiques. Au niveau des enjeux internes de la mise en œuvre de la norme, les attentes en terme d'innovation technologique et de réduction des coûts sont somme toute assez faibles. Enfin, les améliorations des méthodes de gestion et de la motivation du personnel sont loin d'être partagées par tous les dirigeants.

Les paradoxes de l'intégration

Si la norme répond à certaines attentes, elle suscite également des craintes à l'intérieur

des entreprises. Les études empiriques que nous avons réalisées dans l'industrie de l'aluminium²⁹ montrent que ces craintes touchent principalement la lourdeur bureaucratique de la norme et les risques de conflits avec la philosophie de gestion de l'entreprise. La lourdeur bureaucratique concerne en particulier la documentation des procédures et des instructions de travail exigées par ISO 14 001. La réalisation et la mise à jour de cette documentation impliquent inévitablement l'établissement de règles écrites auxquelles les individus doivent se soumettre. Dans l'esprit de nombreux gestionnaires, cette formalisation profite davantage aux auditeurs chargés de vérifier la norme qu'aux entreprises. Comme l'explique un dirigeant d'une usine d'électrolyse : *«Il faudrait rester moins centré sur la bureaucratisation du système et davantage sur ses performances. Si on implante ISO 14 001 seulement dans l'optique de la certification, cela implique des audits et des auditeurs. Et qui dit auditeur, dit preuves et donc papiers. La lourdeur d'ISO 14 001, c'est la paperasse»*. Les propositions de la norme semblent par ailleurs en contradiction avec plusieurs tendances majeures de la gestion des entreprises³⁰. Bien que les dirigeants disposent d'une assez grande flexibilité dans la mise en œuvre de la norme, aucune recommandation n'incite par exemple à promouvoir la participation ou la consultation du personnel à propos des questions environnementales. Le système de gestion proposé se limite plutôt à énoncer des lieux communs du management traditionnel que l'entreprise se doit d'adopter à la lettre pour éviter les « non conformités » qui pourraient compromettre l'obtention de la certification. Ainsi, de nombreux dirigeants craignent que la conformité à la norme compromette l'esprit d'équipe, de collaboration, de responsabilisation qui a été lentement instauré avec les employés³¹ : *«Cela risque de brimer l'esprit d'initiative. Comment faire le plus simplement possible sans remettre en cause l'orientation générale du management vers plus de décentralisation et de responsabilisation ? Comment concilier cette philosophie de gestion avec ces normes?»*

Ces effets pervers montrent que, quelles que soient les externalités à l'origine de la mise en œuvre de la norme, les propositions de cette dernière peuvent être en conflit avec les pratiques et les besoins internes de l'entreprise. De façon symétrique, la norme peut être perçue comme un outil de gestion utile et efficace sans que sa mise en œuvre soit l'objet de pressions ou d'incitatifs externes précis. Le niveau d'intégration

de la norme dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise dépend de l'intensité de ces internal et external issues. Comme le montre la figure 3, quatre situations peuvent être envisagées.

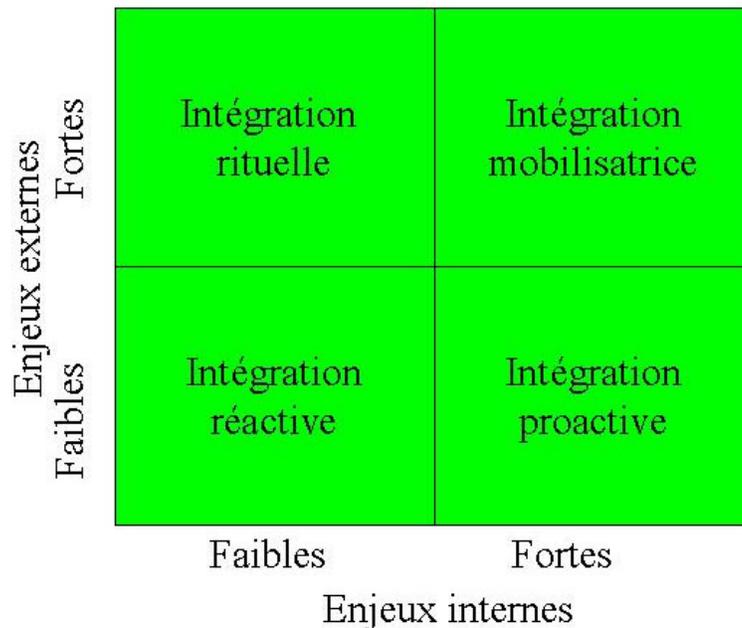


Figure 3. Intégrer la norme ISO 14 001 dans les pratiques de gestion

- Intégration rituelle : l'adoption de la norme peut répondre à des pressions ou à des opportunités externes (demande des clients, recherche d'un avantage concurrentiel, amélioration de l'image ou des relations avec les pouvoirs publics), sans que les dirigeants ou les employés soient convaincus de la pertinence interne du système de gestion proposé. Cette attitude peut être motivée par l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé. Les exigences de la norme peuvent également être considérées comme incompatibles avec la philosophie de gestion de l'entreprise ou encore avec la culture locale. Quelles que soient les raisons invoquées, ISO 14 001 est alors davantage perçue comme un instrument marketing que comme un outil de gestion efficace au service de la protection de l'environnement. Le manque de conviction et de mobilisation du personnel

fait obstacle à l'intégration des propositions de la norme dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans cette perspective, le processus de certification apparaît comme une sorte de «cérémonie» (selon les termes de Meyer et Rowan³²) visant à assurer la légitimité sociale de l'entreprise.

- Intégration mobilisatrice: 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. Il permet, d'une part, de répondre à des opportunités ou à des menaces externes et, d'autre part, de satisfaire des besoins de gestion interne. Cette logique vertueuse implique un leadership actif des dirigeants, qui doivent être convaincus de la pertinence d'ISO 14 001 et communiquer leur conviction aux employés afin de stimuler leur engagement. Cet engagement sera d'autant plus significatif que l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. C'est le cas par exemple de la société canadienne Stablex qui fut, en Amérique du Nord, la première de son secteur à adopter la norme. Spécialisée dans le traitement des déchets et installée en milieu urbain, le processus de certification était un moyen d'accroître la confiance des clients et d'améliorer l'image auprès de la population. Ce processus a également permis d'intégrer les normes ISO 9 001 et 14 001 dans un seul système de gestion, réduisant ainsi les procédures et la bureaucratie. Enfin, les remises en causes et les améliorations consécutives à l'implantation de ce système ont débouché sur des économies substantielles.

- Intégration proactive : l'absence d'incitatifs externes ne doit pas dissuader les organisations d'adopter la nouvelle norme. D'une part, les pressions du marché ou du gouvernement peuvent se développer ultérieurement. La mise en œuvre de la norme peut donc avoir un rôle préventif et ne pas viser, à court terme, l'obtention de la certification. D'autre part, 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. La brasserie Kronenbourg d'Obernai par exemple fut le premier site brassicole à être certifié ISO 14 001. En l'absence de pressions externes, le principal objectif de cette démarche était de

formaliser l'engagement environnemental de l'entreprise et de reconnaître les efforts des employés dans ce domaine. L'opportunité d'implanter un système de gestion environnementale est quelquefois mis de l'avant par les employés. Ainsi, dans une enquête sur les motivations de l'engagement environnemental des organisations réalisée auprès de 425 grandes entreprises, la réponse aux attentes du personnel est apparue en troisième position après les pressions réglementaires et la responsabilité de la haute direction³³.

- Intégration réactive : lorsque les motivations internes et externes sont faibles, la mise en œuvre de la norme est difficilement envisageable, sinon en réaction à des changements inattendus. Ces changements peuvent se manifester au niveau de la demande des clients, de l'attitude des pouvoirs publics ou encore de la concurrence. De même, les perceptions des dirigeants et des employés sur ce système ne sont pas figées et peuvent évoluer en faveur de la norme.

Conclusion

Le développement du nouveau standard international ISO 14 001 répond à la nécessité de doter les entreprises d'un système de gestion structuré visant à promouvoir leur engagement vert et à faire reconnaître ce dernier auprès de leurs parties prenantes. De prime abord, le croissant rapide du nombre de certifications s'inscrit donc dans une logique vertueuse qui devrait, à plus ou moins long terme, faire de la norme ISO 14 001 une exigence environnementale et commerciale à laquelle il sera de plus en plus difficile d'échapper dans de nombreux secteurs d'activités. Les entreprises qui adoptent ce standard anticipent généralement ce mouvement et contribuent donc collectivement à concrétiser les pressions auxquelles elles ont préalablement cherché à se préparer. Cependant, ces pressions en faveur de l'adoption du système ISO 14 001 n'ont pas que des implications vertueuses. D'une

part, la mise en œuvre de ce système implique un investissement, des structures institutionnelles (auditeurs, organisme de certification) et des compétences que nombre d'entreprises, notamment dans les pays en voie de développement, peuvent difficilement se permettre. D'autre part, par sa vocation universelle et son caractère formaliste, ce système ne saurait être adapté à toutes les entreprises, dont la culture, les pratiques de gestion et les défis environnementaux sont trop disparates pour se satisfaire d'un modèle unique. Dans bien des cas, l'adoption de la norme risque donc de se traduire par une intégration rituelle visant avant-tout à satisfaire des attentes ou des pressions externes qui sont appelées à se développer avec l'augmentation du nombre d'entreprises certifiées. Enfin, les normes ISO 9 000 et ISO 14 001 tendent à apparaître comme des « certificats commerciaux » plutôt que comme des systèmes de gestion au service de la qualité ou de l'environnement. Ainsi, la mise en œuvre d'ISO 14 001 ne débouche pas nécessairement sur l'amélioration des performances environnementales et les exigences de la norme à ce sujet demeurent particulièrement floues. La multiplication des entreprises certifiées ne traduit donc pas nécessairement un mouvement global de responsabilisation écologique mais plutôt l'émergence d'un nouvel outil pour favoriser le développement international et améliorer l'image de l'entreprise. Comme l'indique, dans sa conclusion, une étude réalisée par le Council of the Commission for Environmental Cooperation, un organisme mise en œuvre pour promouvoir la coopération et le respect des normes environnementales entre les pays du NAFTA (North American Free Trade Agreement) :

« La norme ISO 14 001 n'est pas une norme de performance environnementale. La mise sur pied d'un système de gestion de l'environnement conforme à la norme ISO 14 001 ne signifie pas ou ne garantit pas nécessairement que l'entreprise observe les exigences prévues par la loi. La mise sur pied d'un tel système n'empêchera nullement les gouvernements de prendre des mesures pour faire appliquer la loi si la situation l'exige. »³⁴

Ces remarques, de même que les tentations d'une logique rituelle dans l'adoption de la norme devraient inciter les gouvernements à entreprendre des études sur les implications réelles d'ISO 14 001 dans l'amélioration des performances environnementales et sur les moyens pour faire de ce système de gestion un outil au service de la réduction de la pollution industrielle. En effet, si l'efficacité environnementale de la norme n'est pas encore démontrée, il est probable qu'une telle

étude montre que l'adoption du système ISO 14 001 peut, dans certains cas, répondre à des besoins réels et apporter des améliorations significatives des performances environnementales. Il serait par exemple intéressant de connaître les implications de l'adoption de la norme dans les PME, qui possèdent traditionnellement un système de gestion peu formalisé et dont le contrôle environnemental exercé par les gouvernements est assez lâche. La nouveauté de la norme, le manque de recul et l'absence d'études empiriques sur ce thème ne permettent pas actuellement de répondre de façon précise à ces questions et d'évaluer les conséquences concrètes de la mise en œuvre de la norme dans tel ou tel type d'entreprise. Il est clair cependant que les gouvernements ne peuvent sans risques promouvoir de façon aveugle ce système de gestion et se départir de leur rôle traditionnel de « policiers » en considérant que le développement des systèmes de gestion environnementale permettra de faire contrepoids au désengagement de l'État.

¹ Smith D. and al. *Business and the Environment: implications of the New Environmentalism*. New York: St. Martin's Press, 1993; Shrivastava P. *Castrated Environnement: greening organizational science*. The Greening of Strategy-Sustaining Performance, 11th Annual International Conference of the Strategic Management Society, October 23-26 1991.

² Peglau R. *ISO 14 001 Certification*. Federal Environmental Agency of Germany, 2000.

³ Corbett, C.J. and D.A. Kirsch, *The linkage between ISO 9 000 and ISO 14 000 standards: an international study, Working Paper*, no. 99-1, The Anderson School at UCLA, 1999.

⁴ Goodman, D. "Think export? Think ISO 9 000", *World Trade* 1998, vol. 11, no. 8, p. 48-49.

⁵ Bibby, T., *ISO 9 000, a catalyst, not a solution*, *Manufacturing Engineering* 1996, (116) 4. p. 14.

⁶ Peglau, op.cit.

⁷ Clark, D., "What drives companies to seek ISO 14 000 certification?", *Pollution Engineering* 1999, Summer, p. 14.

⁸ Kwai-Sang C. and Kit-Fai, *Factors influencing ISO 14 000 implementation in printed circuit board manufacturing industry in Hong Kong*, *Journal of Environmental Planning and Management* 1999, 42(1); p. 123-134.

⁹ Johansen, D. *Interface Inc: Taking the Lead Toward Sustainability*, *Corporate Environmental Strategy* 1998; 5(3) p. 53-59.

¹⁰ Rondinelli DA et Vastag G. *International environmental standards and corporate policies: an integrative framework*, *California Management Review* 1996, 39(1), p. 106-122.

¹¹ Hart, SL. *Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*, *Harvard Business Review* 1997 75(1) p. 66-76; Tremblay, D et Cornier, D. *Le comportement environnemental des entreprises: peut-on s'en remettre aux forces du marché?*, *Revue Internationale de Gestion* 1995 ; 20(1), p. 42-49.

¹² *The north American working group on environmental enforcement and compliance cooperation*. Environmental management systems and compliance, Council of the Commission for Environmental Cooperation, Montreal, 1998.

¹³ RIVET, J. *Réglementation, Responsabilité et Systèmes de Gestion Environnementale*, *Colloque Annuel de l'Association Québécoise de Vérification Environnementale*, Montréal,

20 octobre 1995.

¹⁴ Wilson R. The developing world looks to ISO 14 000 for help, *Pollution Engineering* 1998, 30(2): 37-38.

¹⁵ Wilck, J. Modest Beginnings for ISO 14 001, *Chemical Market Reporter* 1997; 252(2) p. 18.

¹⁶ Dun and Bradstreet. Qui sont les certifiés ISO 14 001?. *Vertitude* 1999 ; 1(2) :41-43.

¹⁷ Le processus de certification porte généralement sur un usine ou un établissement spécifique. Bien qu'une entreprise puisse décider d'adopter la norme dans l'ensemble de ses unités, ces dernières doivent entreprendre leur propre démarche de certification.

¹⁸ Voir Lally AP. ISO 14 000 and environmental cost accounting : the gateway to the global market. *Law and Policy in International Business* 1998; 29(4) : 501-538; De Backer P. L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14 001/EMAS des entreprises industrielles, Paris, ADEME, 1999.

¹⁹ Peglau R. ISO 14 001 Certification. Federal Environmental Agency of Germany, 1999.

²⁰ Lane HW. And Distephano JJ. *International Management Behavior*, Boston : PWS-KENT Publishing, 1992; Hoefstede G. *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills : Sage Publications, 1980.

²¹ Hall E. *Beyond culture*. Garden City, New York : Doubleday, 197 ; D'Iribarne P. *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil, 1989.

²² Hall, op.cit.

²³ Sur le contexte historique et institutionnel pouvant expliquer les spécificités du management Anglais, voir Calori, R. , M. Lubatkin, P. Very et J.F. Veiga (1997), "Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages : A Historical Institutional Analysis of French and British Firms », *Organizations science*; 8(6) : 681-696.

²⁴ D'Iribarne, P., *La logique de l'honneur*, Paris : Éditions du Seuil, 1989.

²⁵ Boiral, O., ISO 14001: Against the tide of modern management?, *Journal of General Management* 1998, 24(1) : 35-52.

²⁶ Rovet E. Making sense of due diligence. *CA Magazine* 1993, October, pp. 55-57.

²⁷ See Petts J., Herd A. and O'Heocha M. Environmental responsiveness, individuals and organizational learning: SME experience. *Journal of Environmental Planning and Management* 1998; 41(6) : 711-730; Ruiz-Quintanilla SA., Bunge J. and Freeman-Gallant A. Employee participation in pollution reduction : a sociotechnical perspective. *Journal of Environmental Planning and Management* 1996; 5(1) : 137-144.

²⁸ De Backer. op.cit. Dans cette enquête, chaque motivation a été évaluée sur une échelle de 1 à 7 en fonction de son importance dans la décision de mettre en œuvre la norme ISO 14 001 à l'intérieur des entreprises étudiées. Les répondants étaient principalement des responsables environnementaux et des dirigeants d'entreprises.

²⁹ Boiral, op.cit.

³⁰ Sur ces tendances concernant la promotion de la participation et de l'empowerment des employés, voir Aktouf O. *Traditional management and beyond : a matter of renewal*. Montreal : Gaëtan Morin, 1996; Carlzon J. *Moments of truth*. Cambridge : Ballinger Pub. Co., 1987; Semler, R. *Managing without managers*. *Harvard Business Review* 1989, September-October, pp. 76-84.

³¹ Sur les effets pervers du management traditionnel et de l'application mécaniste de « recettes » de gestion, voir Mintzberg H. *The nature of managerial work*. New York : Harper and Row, 1973; Mintzberg H. *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*. June-July 1987, pp. 66-75, 1987; Gimpl ML. and Dakin SR. *Management and Magic*. *California Management Review* 1984; 27(1) : 125-136; Pitcher P. *The Drama of Leadership*. New York : John Wiley, 1997.

³² Les recherches sur l'institutionnalisation des organisations ont montré que les organisations pouvaient adopter des structures formelles et des systèmes de gestion très rationnels pour affirmer leur légitimité sociale et faciliter leurs relations avec les autorités publiques. Voir à ce sujet Meyer JW. and Rowan B. *Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology* 1977; 83(2): 340-363.

³³ Davis AV Canadian environmental management survey. Toronto: KPMG; 1996.

³⁴ The north American working group on environmental enforcement and compliance cooperation, op.cit. p. 11.