



UNIVERSITE DE LIEGE
Faculté des Sciences
Département en Sciences et
Gestion de l'Environnement
Unité SEED/GREFE

**INTERMEDIAIRES ET
DYNAMIQUE DES RESEAUX
FLUIDES :**

**DU MODE D'EXISTENCE DE LA
NORME ISO 14001 EN REGION
WALLONNE**

Année académique 2010-2011

Dissertation présentée par
Nathalie Semal
en vue de l'obtention du grade de
Docteur en Sciences

A Michel, Céline et Julien

Je voudrais remercier en quelques mots tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette thèse.

Ma gratitude va d'abord à Marianne von Frenckell, qui a cru en moi et a été mon promoteur de thèse initial, et à Marc Mormont qui a accepté de reprendre cette charge pour m'accompagner au bout du chemin. Je remercie également Catherine Mougenot, qui s'est révélé un coach disponible, efficace et bienveillant.

J'ai eu la chance de bénéficier du soutien moral et scientifique de deux équipes de recherche formidables et de leurs doctorants : l'équipe SEED du Campus d'Arlon de l'ULg et l'équipe ERASE de l'Université Paul Verlaine de Metz. Je les remercie d'autant plus chaleureusement qu'ils m'ont accueillie comme l'une des leurs alors que rien ne les y obligeait. Sans eux, il est clair que je n'aurais pu aller au bout de cette recherche doctorale.

Je remercie aussi mes collègues du Service Académique et de l'équipe chargée de l'organisation de l'enseignement sur le Campus d'Arlon d'avoir assumé dans la bonne humeur une partie de ma charge de travail pour me permettre de terminer cette thèse, et de m'avoir soutenue dans les périodes difficiles. Je rends grâce à mon ex-collègue Josiane Kerger pour avoir assuré magistralement le rôle de correctrice d'épreuves du texte de ma dissertation.

Je veux enfin exprimer toute ma gratitude à ma famille et mes amis intimes, qui m'ont encouragée, ont subi mes angoisses et accepté mon comportement asocial pendant ces derniers mois. Je rends plus particulièrement grâce à mon mari et mes enfants, qui ont vécu virtuellement sans épouse, mère, confidente, intendante, cuisinière, etc. pendant près de deux ans. Ils méritent bien que je leur dédie cette thèse.

Table des matières

CHAPITRE 1 INTRODUCTION.....	9
CHAPITRE 2 - METHODOLOGIE	15
I LA CONSTRUCTION DE LA QUESTION DE RECHERCHE	15
I.1 <i>La capture du mouvement d'écologisation de l'entreprise par la normalisation technique comme problématique générale de recherche.....</i>	15
I.2 <i>Une première approche de la problématique par un terrain : l'implémentation de la norme ISO 14001 en Région wallonne</i>	15
I.3 <i>L'état des connaissances sur la normalisation technique en général et en matière de gestion de l'environnement.....</i>	17
I.4 <i>De la normalisation saisie comme essence à la normalisation saisie comme accomplissement pratique</i>	26
I.5 <i>Quelle posture de recherche pour étudier la normalisation ?.....</i>	28
II UNE QUESTION DE RECHERCHE CENTREE SUR LES MEDIATIONS PRATIQUES DE LA NORMALISATION TECHNIQUE	32
III METHODOLOGIE DE RECHERCHE	35
III.1 <i>Le choix d'une méthodologie de type ethnographique</i>	35
III.2 <i>La constitution du matériel de recherche.....</i>	37
CHAPITRE 3 LA NORMALISATION : UNE PERSPECTIVE SOCIO-HISTORIQUE.....	43
I INTRODUCTION.....	43
II L'ISO DANS L'HISTOIRE DE LA NORMALISATION ET DES SOCIETES INDUSTRIALISEES	44
II.1 <i>La normalisation métrologique et la création d'espaces de commune mesure.....</i>	44
II.2 <i>La normalisation comme mode de coordination de la production industrielle.....</i>	61
II.3 <i>L'ISO et l'internationalisation de la normalisation.....</i>	67
II.4 <i>Les transformations du sens et des objets de la normalisation</i>	82
III STRUCTURES, PROCEDURES ET PRATIQUES DE NORMALISATION AU SEIN DE L'ISO	90
III.1 <i>La structure institutionnelle de l'ISO</i>	90
III.2 <i>La procédure formelle d'élaboration d'une norme technique à l'ISO.....</i>	97
III.3 <i>Les pratiques de travail dans les comités techniques.....</i>	98
IV CONCLUSIONS	103
CHAPITRE 4 LA NORME ISO 14001 : UN PARTICULIER DESTINE A CIRCULER	109
I INTRODUCTION.....	109
II LES CONDITIONS D'ELABORATION DE LA NORME ISO 14001	109
II.1 <i>Les années 90 : un contexte favorable à l'émergence d'une norme technique en management environnemental.....</i>	109
II.2 <i>La définition d'un besoin de norme en management environnemental</i>	112
II.3 <i>Conclusions.....</i>	113
III LA NORME ISO 14001 COMME PARTICULIER.....	114
III.1 <i>Les arènes d'élaboration de la norme ISO 14001.....</i>	114
III.2 <i>Le cadrage de la norme ISO 14001.....</i>	126
III.3 <i>Le contenu de la norme ISO 14001.....</i>	167
IV LA NORME ISO 14001 : UN PARTICULIER DESTINE A CIRCULER	186
IV.1 <i>La norme ISO 14001 comme particulier</i>	186
IV.2 <i>La norme ISO 14001 comme intermédiaire voué à circuler.....</i>	187

V	CONCLUSIONS	191
CHAPITRE 5 LES INTERMEDIAIRES DE LA NORME ISO 14001 ET LEURS PRATIQUES PROFESSIONNELLES.....		193
I	LES INTERMEDIAIRES : DES PROFESSIONNELS ET DES INSTITUTIONS ENROLES AU PROFIT DE LA NORME ISO 14001.	193
I.1	<i>L'intermédiaire entre support, passeur et intervenant.</i>	193
I.2	<i>Une médiation territorialisée</i>	194
II	LES FIGURES ANTHROPOMORPHIQUES DE LA MEDIATION.....	197
II.1	<i>Les professions et les institutions de la médiation du management environnemental</i>	198
II.2	<i>Les grands absents du monde d'ISO 14001.....</i>	234
III	LES ACTIVITES PROFESSIONNELLES DES INTERMEDIAIRES DE LA NORME ISO 14001	244
III.1	<i>Une typologie des prestations des intermédiaires</i>	244
III.2	<i>La distribution des activités entre les intermédiaires</i>	250
III.3	<i>Les activités associées</i>	254
III.4	<i>La négociation des identités et territoires professionnels et des modes de vivre ensemble</i>	259
IV	L'INTERVENANT ET SON CLIENT	261
V	CONCLUSIONS	263
CHAPITRE 6 L'ADOPTION DE LA NORME ISO 14001 PAR LES ENTREPRISES : UN INTERET A CONSTRUIRE		269
I	UN TRAVAIL DE RECRUTEMENT INDISPENSABLE	269
II	DES RECRUTEURS ET DE LEUR RECRUTEMENT... ..	270
III	LA DYNAMIQUE DE L'ADOPTION DE LA NORME ISO 14001 : UN TRAVAIL DE PROBLEMATISATION ET D'INTERESSEMENT .	276
III.1	<i>La définition de l'identité de l'usager</i>	277
III.2	<i>La définition du cheminement de l'entreprise.....</i>	308
III.3	<i>Conclusions.....</i>	313
IV	LES DISPOSITIFS D'INTERESSEMENT	313
IV.1	<i>Intéressement, sensibilisation et formation</i>	313
IV.2	<i>Les dispositifs de communication à distance.....</i>	316
IV.3	<i>Les dispositifs de type forum</i>	322
IV.4	<i>Les dispositifs de proximité.....</i>	346
IV.5	<i>Questions liminaires</i>	358
V	CONCLUSIONS	361
CHAPITRE 7 LA FABRICATION DU SME.....		369
I	INTRODUCTION.....	369
II	L'INTERMEDIAIRE ET LA REPRISSE DE LA TRADUCTION	369
II.1	<i>Les formes d'intervention.....</i>	370
II.2	<i>La gestion de la demande : à la recherche d'alliances</i>	371
III	L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	376
III.1	<i>De la place de l'analyse environnementale dans le processus de fabrication du SME.....</i>	376
III.2	<i>Le concept d' « aspect environnemental »</i>	378
III.3	<i>La construction des aspects environnementaux.....</i>	391
III.4	<i>L'évaluation de la significativité des aspects ou la mise en risque de l'environnement.....</i>	434
III.5	<i>La mise en forme de la procédure d'analyse environnementale</i>	451
IV	L'ACTION EN PLAN.....	454
IV.1	<i>L'énonciation de la politique environnementale</i>	455
IV.2	<i>L'établissement d'un plan d'action.....</i>	459
IV.3	<i>L'action en plan et les pratiques d'inscription</i>	483

V	L'ENROLEMENT ENTRE ASSUJETTISSEMENT ET SUBJECTIVATION	502
VI	UN SME AUDITABLE	524
VI.1	<i>De la place de l'audit dans la fabrication et le fonctionnement du SME</i>	524
VI.2	<i>Le déroulement générique d'un audit</i>	527
VI.3	<i>La logique de l'audit</i>	529
VI.4	<i>La construction des conditions d'auditabilité du SME</i>	536
VI.5	<i>Tenir le plan par l'audit</i>	548
VII	CONCLUSIONS	549
	CHAPITRE 8 CONCLUSIONS GÉNÉRALES	563
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	598
	RÉFÉRENCES INTERNET	623
	TABLE DES FIGURES	624
	TABLE DES TABLEAUX	625

CHAPITRE 1 INTRODUCTION

« Faire une thèse sur la norme ISO 14001 ? Je ne vois pas comment c'est possible. Il n'y a rien, dans cette norme ! »

Cette réflexion d'un consultant en environnement à propos de mon projet de recherche doctorale illustre bien le paradoxe de la norme ISO 14001. La norme ISO 14001 est une norme technique internationale énonçant les spécifications d'un système de management environnemental, c'est-à-dire d'un dispositif de gestion des aspects environnementaux des activités humaines d'organisations privées et publiques. Moins formellement et plus simplement, il s'agit d'équiper la gestion environnementale des entreprises et autres organisations pour répondre à des exigences socialement légitimes de protection de l'environnement.

Mais qu'est-ce qu'une norme technique ? Il s'agit d'un document d'une ou de plusieurs dizaines de pages qui rassemble un ensemble de recommandations et/ou de critères de qualité d'ordre technique portant sur un objet précis, ici un système de management environnemental (SME). L'objectif de ce type de documents est d'apporter des solutions à des problèmes récurrents rencontrés par ses destinataires ou usagers¹ potentiels – ici, les entreprises (Maily, 1946; Benezech, 1996). Ces spécifications, publiées par un organisme de normalisation dont le statut et la compétence est reconnue par des instances publiques et privées, sont le résultat d'un processus d'élaboration s'appuyant à la fois sur une expertise savante et une expertise d'usage, garantissant une légitimité scientifique et une crédibilité technique à son contenu. Une norme technique est supposée représenter « l'état de l'art » dans un domaine considéré (Gomez, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000). Et dans la mesure où elle exprime le consensus atteint au sein d'une assemblée réunissant des représentants des différentes « parties intéressées » à la gestion environnementale des entreprises, la norme ISO 14001 est supposée traduire les intérêts de chacun, y compris des usagers de la norme. Enfin, elle offre potentiellement une garantie supplémentaire par la certification, c'est-à-dire un dispositif de vérification et d'attestation par tierce partie de la conformité de chaque mise en œuvre individuelle et locale de ses exigences. Dès lors, la norme est supposée emporter l'adhésion des usagers - qui s'en saisiraient parce qu'il en irait « de leur intérêt bien compris » -, désigner et décrire en détail les caractéristiques ou les qualités de l'objet considéré – c'est ce que signifie le terme « spécification » -, et offrir des garanties d'efficacité des solutions proposées aux problèmes considérés.

¹ Les destinataires sont des figures génériques et idéelles inscrites dans la norme ; les usagers désignent les entités qui s'en saisissent et la mettent en œuvre dans des pratiques singulières.

Or, l'adhésion des usagers à une norme technique – qui est par principe d'application volontaire² - ne semble pas aller de soi. En Région wallonne, en 1998, deux ans après la publication de la norme ISO 14001, moins d'une dizaine d'organisations étaient certifiées ISO 14001. En 2002, elles étaient 75, et depuis 2005, leur nombre, un plus de 130, n'évolue plus guère. Comment comprendre le peu d'intérêt initial des entreprises wallonnes pour la norme ISO 14001 et que s'est-il passé au tournant de l'an 2000 qui ait changé la donne ?

De plus, la norme ISO 14001 se distingue par son manque de lisibilité, sa non substantialité et le caractère flou et ambigu de ses exigences. En fait de solution spécifiée à un problème bien défini, elle renvoie la question de la formulation du problème, local et spécifique, et celle de la mise en œuvre de la solution *ad hoc* à chaque usager. Ce que la norme décrit et prescrit, ce sont des procédures devant permettre à l'usager de formuler et problème et solution, de s'auto-évaluer et d'être évalué par ses pairs (seconde ou tierce partie). Elle vise « une action sur l'action », plus précisément son programme d'action repose sur une délégation de l'action et des responsabilités de la gestion quotidienne des aspects environnementaux aux usagers et sur un cadrage technique et politique de cette action. Technique dans la mesure où le postulat sur lequel repose ce programme d'action est que l'environnement dans l'entreprise est une question d'optimisation de l'organisation technico-économique de l'entreprise, et donc de savoir-faire managérial. Grâce à des techniques éprouvées - puisque transposées des normes de l'assurance qualité -, l'entreprise deviendrait gestionnaire des aspects environnementaux de ses activités plutôt que de réagir tant bien que mal – et plutôt mal que bien – à des contraintes exogènes. La gestion de l'environnement serait, au même titre que toute autre préoccupation du management et aspect des opérations de l'entreprise, intégrée à un même processus de gestion globale de l'entreprise, qui se décline en quatre étapes logiques se refermant en un cycle : la planification (P pour Plan), la mise en œuvre (D pour Do), le contrôle (C pour Check), et la rétroaction (A pour Act) (Moroncini, 1998; Boiral, 2001; Petroni, 2001). La norme ISO 14001 permettrait d'instituer une forme d'autocontrôle et d'auto-amélioration des entreprises qui bénéficierait à l'ensemble des parties intéressées.

Un tel format de norme se distingue par son format procédural : elle ne définit pas ce qu'est en substance la performance environnementale visée, elle énonce comment s'organiser pour atteindre des objectifs à caractère environnemental. En d'autres termes, elle n'implique aucune obligation de résultat, seulement une obligation de moyens. De plus, la voulant applicable par tout usager, quelles que soient ses spécificités, les normalisateurs ont opté pour une norme générique. La nécessité de « monter en généralité » pour subsumer toutes les différences entre usagers singuliers a conduit à une réduction des spécifications à ce qui constituerait le lieu commun de toute entreprise – à savoir qu'elle « gère » - et à un seuil minimal d'exigences. Elle conduit également à une formulation d'un haut niveau d'abstraction qui ouvre de grandes incertitudes quant à ses conditions d'implémentation. La norme ISO 14001 est « vide de tout objectif substantif », elle n'offre pas de solution directement applicable à l'usager mais lui renvoie les questions à résoudre pour pouvoir décider et ne fait pas immédiatement sens pour eux (Semal, 2004).

² Si le sens commun associe volontiers les normes techniques à des obligations légales, c'est que nombre d'entre elles ont été juridicisées, c'est-à-dire que leur respect a été rendu obligatoire par la législation.

Et pourtant, elle normalise : pour ceux qui « font de l'ISO 14001 » - ses praticiens³ -, ses exigences s'imposent comme des évidences, « générant d'éventuelles discussions sur leurs conséquences, mais pas sur leur nécessité » ou sur leur pertinence (Gomez, 1996). En d'autres termes, la norme ISO 14001 bénéficie d'un « crédit d'opportunité » (Kuty, 1998) qui est renforcé par la reprise de son énoncé programmatique, de son discours de justification et de son répertoire d'argumentation par ces praticiens et par le déploiement de dispositifs qui la performant. Le consentement de chacun sur la pertinence de cette norme devient tellement accessible à autrui, que ce sur quoi ce consentement se fonde a de moins en moins besoin d'être dit (Favereau, 1989). Pour eux, la norme ISO 14001 « définit les conditions de ce qui doit être repéré comme la normalité » (Gomez, 1996), et c'est sans doute là, et pas dans les systèmes de gestion environnementale (Segrestin, 1997), qu'elle produit des effets de convergence. La norme devient « Common Knowledge » - savoir partagé - : chacun sait que l'autre sait et réciproquement (Favereau, 1989). Ce savoir partagé, ce sens de la normalité, ces dispositifs qui lui donnent de la substance et de la consistance déborde le contenu du texte normatif - ce qui justifie des affirmations comme celle reprise ci-dessus : il n'y a rien dans la norme ISO 14001. En même temps, tous ces éléments hétérogènes qui donnent de la substance à la norme en s'y associant, n'ont au final de sens et de valeur que par rapport à elle, qu'une fois qualifiés « conformes » à ses exigences – ce qui fait dire à certains acteurs du monde de l'ISO 14001... exactement le contraire de la phrase d'introduction, à savoir que tout est dans la norme, en plein ou en creux.

Ni la façon dont le programme d'action de la norme ISO 14001 se décrit lui-même, ni son contenu explicite ne rendent compte du processus effectif par lequel cette norme, et à travers son exemple les normes techniques en général, agit sur le monde et le met en forme, pas plus que des mécanismes et dispositifs matériels et organisationnels au cœur lesquels se déploie sa normativité (Thévenot, 1997). C'est peut-être en s'intéressant aux pratiques des acteurs qui, précisément « pratiquent » le programme d'action et les dispositifs de la norme, s'attachent à la mettre en action et à la faire exister, qu'il est possible de rendre compte des « lieux où réside la normativité des normes », de « la machinerie de la normalisation », des « normalités développées dans des sociétés humaines lourdement équipées et environnées » (Thévenot, 1997).

Les enjeux d'une telle approche pragmatique de la normalisation sont multiples. Tout d'abord, si la normalisation de la gestion environnementale des entreprises n'est pas un mouvement qui frappe par son ampleur, elle prend cours dans le cadre d'une extension, d'un renforcement et d'une accélération du mouvement de normalisation technique dans son ensemble. A mesure que s'allonge la liste des entités de la vie quotidienne qui sont soumises à des normes techniques, ce sont des individus, leurs rapports à eux-mêmes, aux autres et au monde qui sont « mis aux normes » (Brossat, 2008), des modes de contrôle qui se déploient, (Milburn, 2007), ce sont des ordres socio-économiques largement privatisés qui s'instaurent (Aggeri et Hatchuel, 2003; Milburn, 2007), c'est une façon de concevoir la gestion de l'environnement qui s'impose au détriment d'autres modèles possibles (Boiral, 2006) et qui acquiert l'évidence de la normalité.

³ Les praticiens comprennent les usagers proprement dits de la norme ISO 14001 que sont les entreprises, mais également tous ceux qui la mobilisent dans leurs pratiques propres : conseillers en management environnemental, certificateurs, formateurs, etc.

La portée politique de la normalisation a été soulignée par nombre d'auteurs. La normalisation technique se saisit désormais de questions qui engagent l'avenir des sociétés civiles, les biens publics et des questions d'intérêt général. Elle est devenue une forme dépolitisée de l'action publique (Borraz, 2004). Mais plus profondément, c'est au cœur même de la machinerie de la normalisation, des techniques de gouvernement des conduites (Foucault, 2001b) qu'elle déploie, et du rapport aux choses et à leur objectivité sur lequel elle clôt l'espace des engagements pragmatiques que réside la politique des normes techniques. Il s'agit donc de rendre la normalisation pensable dans ses effets politiques aussi bien que techniques, c'est-à-dire dans ce qu'elle performe. Il s'agit aussi, en dénaturant les pratiques existantes, en restituant leur historicité et leur caractère conventionnel, en mettant en lumière ce qu'elle s'ingénie à rendre invisible, en montrant les effets inattendus ou impensés, d'ouvrir aux acteurs de nouvelles possibilités d'action.

Une telle approche pragmatique a été mobilisée avec fruit pour rendre compte des modalités de fabrication des normes techniques et des effets de la normalisation technique dans les entreprises (Thévenot, 1997; Cochoy *et al.*, 1998; Lelong et Mallard, 2000). Toutefois, en focalisant l'analyse sur une partie du dispositif ou une étape du processus, en s'abstenant de suivre la norme de site en site, de main en main, d'une forme de cristallisation à une autre de l'énoncé normatif, les travaux existant ne se donnent pas les moyens empiriques de saisir les médiations qui permettent à la norme d'avoir une portée en dehors des comités techniques de l'ISO, de franchir la distance physique et symbolique entre les normalisateurs et les usagers, de mettre en lumière l'ensemble des connexions matérielles et immatérielles sur lesquelles repose « l'articulation problématique entre la fabrication et l'implémentation d'une norme technique » (Mallard, 2000) et, pourrait-on ajouter, la certification.

L'objectif de la présente thèse est précisément de rendre compte des opérations et dispositifs de médiation qui permettent de donner à la norme ISO 14001 sens et consistance pour un ensemble d'acteurs qu'ils contribuent à enrôler. Ces opérations et dispositifs de médiation sont coextensifs aux pratiques d'acteurs discrets, dont la participation n'est pas requise par le norme et dont le rôle n'est pas défini par son programme d'action, et qui pourtant ont pris en charge la mise en œuvre de ce programme d'action en Région wallonne, dans cette période qui a vu le nombre d'usagers de la norme soudainement décoller. Ces acteurs, je les qualifierai d'« intermédiaire », dans la mesure où ils sont en position d'« entre-deux » : prestataires de service et professionnels du management environnemental, ils sont entre les normalisateurs et les usagers de la norme, non pour les séparer, mais pour mieux les lier, pour « faire faire » avec le dispositif qui la concrétise (Callon, 1999; Hennion, 2009). Cette recherche doctorale s'appuie sur une méthodologie de type ethnographique et relève d'un cadre d'analyse sociotechnique.

Le chapitre deux s'attache à approfondir la problématisation esquissée ici, à exposer les modalités de l'enquête empirique et à exposer le cadre théorique d'analyse.

Les troisième et quatrième chapitres visent à historiciser la norme ISO 14001. Le deuxième chapitre est dédié à une analyse sociohistorique de la normalisation technique permettant de

comprendre la place actuelle de l'ISO dans le champ de la normalisation et comme mode de gouvernance hybride. Le troisième chapitre retrace la généalogie de la norme ISO 14001

Le cinquième chapitre dresse un panorama des acteurs intermédiaires, de leurs activités, de leur trajectoire et de leurs affiliations professionnelles, en s'attachant à montrer comment leur engagement dans le monde d'ISO 14001 a contribué à infléchir cette trajectoire et à redéfinir leur identité.

Le sixième chapitre rend compte de la façon dont le gouffre de l'implémentation a été franchi en Région wallonne, au cours de la période considérée, en mettant en place des dispositifs d'intéressement des usagers de la norme.

Le septième chapitre analyse en profondeur le rôle des intermédiaires dans la reprise de la traduction dans chaque entreprise et dans la fabrication d'un SME auditable et donc certifiable, qui lui est coextensive.

Les conclusions générales, dans le huitième et dernier chapitre, dégageront les composantes principales du processus de normalisation technique.

CHAPITRE 2 - METHODOLOGIE

I La construction de la question de recherche

1.1 La capture du mouvement d'écologisation de l'entreprise par la normalisation technique comme problématique générale de recherche

Dans le mouvement d'écologisation des entreprises, l'invention et la normalisation du « management environnemental » ont fait événement, dans la mesure où ils instituèrent le cadre dans lequel tout un champ de pratiques, d'acteurs et de dispositifs de prise en compte de l'environnement s'inscrivent et s'étendent depuis lors (Reverdy, 1998). La normalisation technique joue un rôle essentiel dans cette dynamique, car c'est bien vers une norme technique, parmi tous les référentiels possibles, que les entreprises qui souhaitent équiper leur gestion environnementale se tournent majoritairement, dans le monde et en Région wallonne. L'effet d'alignement progressif sur la norme ISO 14001 de tout un champ de la gestion environnementale est tel que l'on peut dire que le monde du management environnemental, c'est aujourd'hui essentiellement le monde d'ISO 14001.

Et si cette mise en perspective, tout en étant empiriquement consistante, force sans doute le trait, elle rend bien compte des effets attendus de la normalisation. Une norme n'est-elle pas précisément faite pour normaliser ? Pour réduire la diversité des formes d'action et des pratiques de gestion environnementale, pour assurer la coordination entre les agents économiques et permettre leurs anticipations mutuelles, pour fournir un modèle pour résoudre rationnellement et de façon socialement légitime des problèmes récurrents, pour prescrire et évaluer les comportements souhaitables au regard d'une forme de bien commun (Benezech, 1996; Benghozi et al., 1996; Thévenot, 1997; Dudouet et al., 2006) ? « Cette réponse simple, qui suit la définition la plus officielle du dispositif de normalisation, n'épuise pas la question » (Thévenot, 1997). Thévenot rejoint là Gomez (1996) pour qui la normalisation relève la construction collective, à la fois sociale et technique, d'une forme de « normalité » propre à une communauté, un monde, un collectif. Forme de normalité dont l'élaboration d'un texte normatif n'est qu'un élément d'un programme d'action plus large. Ce programme, dans le cas de la norme ISO 14001, semble bien avoir été performé : un « monde normalisé » a bien émergé d'un processus social et technique. La question, précisément, est alors de rendre compte de ce processus de construction d'un monde normalisé.

1.2 Une première approche de la problématique par un terrain : l'implémentation de la norme ISO 14001 en Région wallonne

Mon point d'entrée dans cette problématique fut celle d'un terrain de recherche et d'intervention à la fois. Dans le cadre d'une coopération avec la « Cellule SME » de la Fondation Universitaire Luxembourg, puis au sein de l'ULg, j'ai participé, comme membre d'une équipe de formateurs, à des interventions de formation du personnel au SME dans le cadre d'une démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001 par leur entreprise. Les stratégies de formation mobilisées étant interactives, les séances de formation se sont

constituées dans l'entreprise comme des lieux de paroles où s'échangeaient, se confrontaient et s'élaboraient des représentations communes ou divergentes entre les participants⁴. Les débats engagés par les participants sont venus « nourrir » mon questionnement tout au long d'un travail de recherche effectué pour l'obtention de Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) en Sciences de l'Environnement.

Ces interventions se sont poursuivies au-delà du travail de terrain lié au DEA, dans la perspective d'une recherche doctorale. Les interventions de formation ont concerné en tout cinq entreprises de la Région Wallonne, entre 2000 et 2004. Trois de ces entreprises étaient des entreprises agroalimentaires, de tailles différentes : de 200 employés à plus de 500. La quatrième était une entreprise du secteur de l'aéronautique, de plus de 1000 personnes. La cinquième était une entreprise chimique de taille moyenne. Elles se situaient toutes en Région Wallonne, mais dans des régions aussi culturellement différentes que le Sud-Luxembourg, le Hainaut, la région liégeoise ou la région germanophone.

Ma propre expérience d'intermédiaire de la norme ISO 14001 ne s'arrête pas là. Occupant une fonction d'assistante universitaire depuis 2000, j'ai participé à l'encadrement d'étudiants dans le cadre d'un cours⁵ sur les systèmes de management environnemental, et dans le cadre de stage en entreprises et de mémoire de fin d'études d'étudiants, dont le sujet était lié à la mise en place d'une gestion environnementale. Ces activités m'ont permis de nouer d'autres contacts avec les acteurs concernés et avec d'autres terrains d'études.

Cette expérience multiple fut l'occasion de poser plusieurs constats empiriques qui ont alimenté la construction de ma question de recherche.

En premier lieu, au delà de leurs différences de secteur, de localisation, de culture, et de taille, ces cinq entreprises, avant toute mise en place de la norme ISO 14001, avaient déjà pris diverses mesures techniques, routinisé des pratiques et développé des compétences en environnement. Les entreprises qui mettent en place la norme ISO 14001 ne partent donc pas d'un terrain « vierge », la norme ISO 14001 vient donc s'ajouter, de façon plus ou moins intégrée, à ces dispositifs de gestion environnementale, mais aussi à d'autres projets, d'autres programmes, d'autres catégories de pensée qui animent l'entreprise. Les pratiques et représentations des entreprises en matière d'environnement sont caractérisées par leur hétérogénéité - hétérogénéité de fond et de forme - et sont multi-centrées. La mise en œuvre de la norme ISO 14001 ne fait qu'œuvre partielle de normalisation, que l'on se situe au niveau intra- ou inter-organisationnel. En même temps, le dispositif de SME les saisit et les représente d'une façon reconnaissable entre toutes.

Une deuxième constatation est venue alimenter ma réflexion : la répétition de certains types de discours quels que fussent les conditions particulières et les effets de mise en œuvre de la norme ISO 14001. En d'autres mots, il semblait exister une « grille officielle » d'arguments

⁴ Les groupes étaient hétérogènes, réunissant au cours d'une même séance une quinzaine de personnes de tous départements et de tous niveaux hiérarchiques.

⁵ La structure des cours combinait une partie théorique, des exposés d'acteurs de terrain et d'experts, comme un responsable environnement ou un consultant, de visites d'entreprise accompagnées par le responsable environnement et de travaux pratiques sur base d'un cas pratique, celui de l'entreprise visitée par le groupe.

discursifs « qualifiant » la norme ISO 14001 : pourquoi elle était nécessaire, quels sont ses principes, ses objectifs et ses valeurs, quels effets positifs elle peut produire, sur la performance et la rentabilité de l'entreprise notamment. A côté de ces énoncés programmatiques, circulaient également des énoncés qualifiant les « bonnes pratiques » d'implémentation, dont les pratiques effectives pouvaient s'écarter sensiblement. Ces bonnes pratiques pouvaient constituer en quelque sorte des « normes secondaires d'application » de la norme ISO 14001 (Lascoumes, 1990). Sauf qu'elles aussi devaient être réinterprétées en situation. Tous ces énoncés constituaient des façons différentes de traduire la norme et participaient de sa normativité.

S'y ajoutait un troisième constat, qui me semblait aller dans le même sens : un bref examen des systèmes et des pratiques de gestion environnementale des entreprises donne à voir à la fois des éléments que l'on peut retrouver dans les exigences de la norme et des éléments qui semblent difficilement rattachables à ces exigences. Un bon exemple « d'ajout » de fait est l'emprunt au Risk Management de la méthode Kinney, devenue incontournable en Région Wallonne. L'implémentation de la norme introduisait des différences avec ses exigences, tout en rendant traçable la référence à des points bien précis de la norme : comment dès lors chacun d'entre eux peut-il être pris comme la manifestation concrète de propriétés génériques attachées à une norme unique, notamment dans le cadre d'une certification ? Pourtant, une fois le processus déroulé, la norme ISO 14001, le SME et la certification renvoient bien les uns aux autres, au point que, dans leurs discours, les acteurs glissent de l'un à l'autre sans s'en apercevoir. Il me paraissait important que l'analyse permette de rendre compte de la même façon de la production à la fois de différences locales et de similarités entre les SME, et de la production d'équivalences et de points de passage entre les trois dispositifs.

Le dernier constat de terrain est l'omniprésence d'acteurs inattendus, qui se saisissent de la norme pour mieux la faire passer d'une entreprise à l'autre. Inattendus, ces acteurs le sont au sens où ils ne sont pas des destinataires explicites⁶⁶ de la norme ISO 14001, ni des figures de parties intéressées aux préoccupations desquels ces destinataires tentent de répondre par son implémentation, ni des acteurs traditionnels et légitimes de la défense de l'environnement. Inattendus, ils le sont aussi au sens où les travaux de recherche relatifs à la normalisation technique comme à la gestion de l'environnement ne les prennent pas en compte dans l'analyse, évoquant à peine leur présence quand ils ne la passent pas carrément sous silence. Or, leur intervention prend tout son sens au regard d'une problématisation de la normalisation comme un processus. En effet, ces acteurs viennent entre la norme et l'entreprise pour les mettre en relation : ce sont des intermédiaires de la norme d'ISO 14001. Ils se situent précisément en cet « entre-deux » problématique de la production et de l'implémentation de la norme ISO 14001. Dès lors, la mise en évidence de leur contribution au processus de normalisation m'a semblé constituer un problème de recherche intéressant.

1.3 L'état des connaissances sur la normalisation technique en général et en matière de gestion de l'environnement

Ma recherche de DEA a été l'occasion d'un travail de revue critique de la recherche sur la normalisation technique et la gestion de l'environnement. La revue critique de la littérature a

⁶⁶ Les destinataires explicites étant les entreprises qui souhaitent mettre en place un SME en interne.

été prolongée dans le cadre de la recherche doctorale. Le fruit de ce travail a largement contribué à la construction des chapitres consacrés à l'histoire de la normalisation et à la généalogie de la norme ISO 14001. Aussi les paragraphes suivants visent seulement à mettre en lumière l'apport de la réalisation de l'état des connaissances à la construction de la question de recherche.

La normalisation et l'environnement sont des sujets de recherche qui ne se laissent pas enfermer dans une seule discipline. La diversité et le croisement disciplinaires constituent un défi à la réalisation d'un état des connaissances sur ce sujet. Pour clarifier mon propos, j'ai choisi de regrouper les apports scientifiques en fonction de trois points d'entrée dans la problématique : l'environnement, la gestion et la normalisation. Ces domaines d'interrogation scientifiques renvoient – et ce n'est pas un hasard - aux enjeux pratiques que la norme ISO 14001, norme de système de management environnemental, cherche à rencontrer.

a) L'entrée par la question de l'efficacité environnementale

La normalisation de la gestion environnementale a suscité peu d'intérêt de la part de nombre de spécialistes des sciences de l'environnement, contrairement à d'autres modes de gestion de la nature et à d'autres dispositifs de protection de l'environnement. Peut-être parce que ce qui est central dans leurs recherches, c'est l'état de la nature, les causes et les manifestations de ses changements d'état (Ramade, 1982). Or le modèle de gestion qu'est le SME selon la norme ISO 14001 n'est pas centré sur l'état de la nature mais sur la façon de conduire les affaires de l'entreprise et sa compatibilité avec des exigences sociales et politiques de préservation de l'environnement. Et si modifier la façon de conduire les affaires de l'entreprise peut indirectement modifier l'état de l'environnement, isoler et mesurer l'effet de ce changement sur l'état de l'environnement se heurte à des problèmes pratiques qui rendent la question de l'utilité écologique de la mise en place d'un SME indécidable.

Ce qui peut être éventuellement objectivé, c'est la réduction des flux de matière entrant et sortant de l'entreprise, flux qui sont responsables de pressions écologiques et susceptibles de participer à la production de changements d'état de l'environnement. Dans le cadre de la norme ISO 14001, l'entreprise est amenée à s'engager de façon générale sur un principe de prévention des pollutions mais peut moduler son application en jouant sur le choix des flux ciblés, la magnitude de la réduction et le calendrier des progrès. Les effets de réduction de flux diffèrent donc d'une entreprise à l'autre, et au sein d'une entreprise, d'un flux à l'autre ou d'une année à l'autre (Morroni, 2000; Berkhout et Hertin, 2001). Les situations, les mesures prises et les effets observés étant incommensurables dans leur complexité et leur singularité, l'objectivation des bénéfices environnementaux attendus des SME ne peut être effectuée en toute généralité. Par ailleurs, l'autre grande difficulté pratique de ce type d'évaluation relève du problème de l'accès des chercheurs ou des évaluateurs aux données et/ou au site de l'entreprise, et de la confidentialité à laquelle sont tenus les acteurs privilégiés qui ont accès à ces données.

Cette question de l'efficacité environnementale du SME peut encore être problématisée de deux autres façons, qui rejoignent des questions pratiques et scientifiques respectivement politiques et gestionnaires. Tout d'abord, le format des flux de matière sortants fait généralement l'objet de normes ou de conventions qui spécifient leur compatibilité avec les

exigences de protection de l'environnement. L'évaluation de la conformité des flux effectifs aux formats qui les qualifient peut être un moyen détourné de répondre à la question de l'efficacité environnementale du SME. Mais tous les flux ne font pas l'objet d'accords sur les formats légitimes, et quand c'est le cas, ces accords n'ont pas valeur d'obligation, à moins que leur respect soit imposé par leur association à une législation ou au permis d'exploiter, ou encore par des accords contractuels, et s'appuie sur des dispositifs d'inspection et de police⁷ de l'environnement. De plus, les problèmes liés à la modulation de l'engagement et à l'accès aux données sont les mêmes pour l'évaluation de la conformité réglementaire des flux que pour l'évaluation des changements de composition et de propriétés de flux entrants et sortants obtenus par leur gestion intentionnelle et pour l'objectivation de liens de cause à effet entre ces changements et le SME.

Ensuite, la question de l'efficacité du SME peut être traduite en question de son efficience, relevant d'une analyse coût-bénéfices qui intégrerait les flux financiers liés à la gestion de l'environnement, à moins qu'elle ne monétarise les aspects environnementaux. Dans les deux cas, l'hypothèse sous-jacente est que le rapport coût-bénéfice est un critère de décision majeur des entreprises quant à la mise en place d'un SME. Or, la réponse apportée par ces travaux à cette préoccupation pressentie comme essentielle des entreprises « Est-ce que j'ai un intérêt économique à m'y mettre ? » est ambiguë : elle dépend de ce qui est comptabilisé ou pas dans l'analyse, du temps de retour de l'investissement considéré, et se heurte à l'intangibilité de certains coûts ou bénéfices. Ces travaux ne parviennent pas à lever l'incertitude quant à l'efficience de la démarche, mais ils apportent toutefois des indications intéressantes quant à certaines tendances dans le comportement des entreprises. Comme le fait que les actions qui sont considérées comme prioritaires par une majorité d'entreprises sont celles qui permettent de réaliser des économies : consommation d'eau ou d'énergie, optimisation du tri des déchets au regard des possibilités de valorisation financière, etc. (De Backer, 1999; Hamschmidt, 2000). Ils contribuent donc à donner un surcroît de réalisme à cette interprétation, à la fois de sens commun et inspirée des sciences humaines, des comportements de l'entreprise et de ses dirigeants comme relevant d'un calcul économique rationnel.

Ces travaux me semblent rendre compte non seulement de l'indécidabilité de la valeur ou de l'efficacité environnementale du SME selon ISO 14001, mais également d'une tendance à considérer que, de par sa logique et ses objectifs, relève d'une problématique de recherche gestionnaire ou politique, plus que d'une problématique environnementale (Krut et Gleckman, 1998; Rumpala, 2003; Theys, 2003; Boiral, 2004; Boiral, 2006).

D'un point de vue politique, c'est d'une part la question de la gouvernance de l'environnement et d'autre part celle de la portée politique de la normalisation technique qui intéressent les chercheurs. Les deux aspects sont difficilement séparables, mais c'est le premier qui sera traité ici.

Cette question a donné lieu à des analyses socio-historiques rendant compte de la politisation des questions d'environnement, du basculement d'une prise en charge collective et/ou

⁷ La notion de dispositif de police de l'environnement ne renvoie pas à un corps comme la Division de la Police de l'Environnement en Belgique, mais à « l'ensemble des moyens qu'il faut mettre en œuvre pour assurer, au-delà de la tranquillité et du bon ordre, le « bien public » (Foucault, 1975).

publique locale, orientée par des questions pratiques et fonctionnelles, d'effluents, à la constitution de l'environnement comme problème social et politique à portée générale, engageant toute la société civile et le modèle de développement qui lui est coextensif (Charvolin, 1993; Lascoumes, 1994b; Deligne, 2004). La dynamique d'écologisation s'est donc, de façon primordiale, posée en critique, en rupture des savoirs et de la rationalité scientifiques et techniques, et du mode de développement social qu'ils proposent. Elle s'inscrivait dans un mouvement social et philosophique de contre-culture (Teyssier et Lalonde, 1993; Lascoumes, 1994b). Contre le droit de disposer de la nature comme d'un bien libre, les écologistes affirment le droit de chacun à l'accès à un bien commun, voire que les êtres vivants non humains sont aussi sujets de droit (Ost, 1995). A ce premier basculement, qui s'est opéré dans les années 1970, s'ajoute un deuxième basculement, à la fin des années 1980 : l'élargissement et la reformulation du questionnement dans un nouveau concept, celui de développement durable. Celui-ci postule d'emblée d'une conciliation possible et nécessaire des enjeux et intérêts de la protection de l'environnement humain et de ceux du développement socio-économique (Lascoumes, 1994b), et oriente en conséquence la controverse vers les modalités pratiques de cette conciliation. Ainsi formulé, le développement durable devient un problème de pilotage du développement, c'est-à-dire, de gestion (Lascoumes, 1994a) et d'innovation technique permettant de rendre le développement plus efficient (Semal, 2005b).

La montée en politique des questions d'environnement a contribué également à un processus d'instrumentation des politiques publiques (Lascoumes, 1994a), caractérisé par le développement du droit de l'environnement rendant possible des dispositifs de police de l'environnement, et le développement d'instruments économiques dissuasifs (taxes) ou incitatifs (subsidés) permettant de redistribuer entre l'Etat et les pollueurs⁸ les coûts environnementaux du développement économique. A partir du basculement dans le cadre du développement durable, non seulement les instruments économiques prennent le pas sur les instruments juridiques, mais les instruments participatifs, comme les initiatives volontaires (dont relève le règlement EMAS) et les accords de branche, et les instruments d'information montent également en puissance (Lascoumes, 1994a; Reverdy, 1998; Reverdy, 2005). Enfin, les questions d'environnement et le projet de développement durable ont contribué à la mise en cause des modèles de gouvernance dominants, favorisant les mécanismes économiques et de coordination au détriment de l'exercice des pouvoirs régaliens et favorisant l'émergence de politiques d'innovation (Reverdy, 1998; Aggeri, 2000; Aggeri et Hatchuel, 2003; Theys, 2003).

De nombreux travaux de recherches en sciences politiques se sont attachés à rendre compte de ces différents basculements dans le cadrage et l'instrumentation des questions d'environnement et de la gouvernance publique. Ils offrent un point d'appui pour comprendre la place d'un référentiel de SME et/ou d'une norme technique dans la mouvance politique de la fin du XXème siècle en général, et dans les formes et dispositifs de politiques publiques en matière d'environnement en particulier, souvent par comparaison avec des instruments juridiques (législation), économiques (incitants financiers) ou volontaires (EMAS) d'origine publique (Haumont, 1999; George, 2000; Mirguet, 2002; Reverdy, 2002).

⁸ La position de pollueur renvoyant explicitement aussi bien aux entreprises qu'aux consommateurs

b) L'entrée par la question des enjeux et des techniques gestionnaires

La question déjà évoquée de l'efficacité du SME et de la rentabilité économique de la démarche environnementale rejoint les préoccupations gestionnaires. Mais si la recherche du profit expliquait à elle seule le comportement des entreprises, celles-ci se détourneraient de la norme et de la certification ISO 14001 (De Backer, 1999; Mac Lean, 2002). Du point de vue des sciences de gestion, l'intérêt de la démarche, en tant que facteur de mobilisation et d'explication du comportement des entreprises en amont de la démarche et en tant qu'effet objectivable en aval de la démarche et explicable par les conditions de réalisation de cette démarche, pose question bien au-delà de sa rentabilité financière. De nombreux sondages auprès des entreprises ont ainsi contribué à préciser l'éventail des bénéfices perçus de la démarche environnementale (De Backer, 1999; Hamschmidt, 2000).

De nombreuses recherches ont visé à élucider les pratiques gestionnaires en analysant les motivations, les objectifs de gestion et les stratégies des entrepreneurs qui se lançaient dans la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001 (Moroncini, 1998; Callens, 2000; Hamschmidt, 2000). L'hypothèse sous-jacente est que l'élaboration aussi bien que la mise en œuvre de la norme ISO 14001 exprime et constitue une réponse de l'entreprise à l'évolution de son environnement socio-économique, une évolution qui ne se réduit pas à des pressions sociales, mais relève aussi de la transformation des marchés, de l'ouverture d'opportunités de compétitivité, de l'évolution technique, ou de l'accès à l'information du public. Certaines recherches ont visé plus particulièrement à concevoir et valider des modèles de gestion environnementale rapportables à des types de relations entreprise-environnement, à travers les rapports entre les entreprises et les politiques publiques en environnement (Boiral, 2001; Reverdy, 2004; Reverdy, 2005) ou les rapports entre l'entreprise et ses parties prenantes⁹ (Semal, 2006).

Diverses recherches se sont saisies de la question de l'efficacité des techniques et dispositifs gestionnaires mis en œuvre par le SME. Ces travaux visent à dégager les causes, les moyens et les conditions de construction d'une performance, entendue ici comme réalisation d'objectifs préétablis, afin de les reproduire. Selon les techniques et dispositifs considérés, ces enjeux scientifiques recoupent plus ou moins la question de l'efficacité environnementale. C'est le cas des techniques d'analyse environnementale, par exemple, dans la mesure où la « qualité » de cette analyse se répercuterait en aval sur la performance attendue et effective d'un SME (Boiral, 2001; Ammenberg, 2003; Zobel et Burman, 2003; Pöder, 2006). Mais le traitement de ces questions se heurte à une difficulté majeure : l'appréciation de la robustesse de l'analyse environnementale est indissociable de celle des problèmes d'environnement concrets, locaux, contingents qu'il y a à résoudre, qui échappent largement à la connaissance de l'analyste. Il laisse de côté, à quelques exceptions près (Reverdy, 1998; Mertz, 2001; Gendron *et al.*, 2002; Boiral, 2007), une question essentielle : la politique est-elle soluble dans la gestion ?

⁹ Pour rappel, d'inspiration libérale, la théorie des parties prenantes est une théorie des rapports d'influence économique que l'entreprise subit et sur lesquels il s'agit d'avoir prise. Les rapports entre influence politique et économique sont questionnés, mais le cadrage de ce questionnement est bien économique puisqu'il les saisit sous l'angle de la création et de la distribution des coûts et des profits.

Certaines recherches se positionnent encore plus radicalement dans le registre gestionnaire. Capitalisant sur les modèles explicatifs et prédictifs de la performance d'entreprise issus des sciences de gestion et sur les recommandations en termes de recettes et techniques de gestion qu'ils fondent, elles se focalisent sur l'application de ces modèles et de ces recommandations dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 14001 : la clarté et l'appropriation des buts par tout le personnel (Séguin, 1991), la planification et la formalisation systématiques (Mintzberg, 1994), la subordination des décisions opérationnelles aux décisions stratégiques (Ansoff, 1965), la quantification comme base de décision (Deming, 1996), en sont des exemples. Les analyses « freins-moteurs » ou « forces et faiblesses » (Hamschmidt, 2000; Hillary, 2000) relèvent de ce courant de recherche : les freins et faiblesses renvoient ainsi aux écarts entre les pratiques des entreprises et les modèles gestionnaires. Elles ne sont pas dénuées d'intérêt au sens où elles offrent des repères conventionnels qui peuvent aider les entreprises à construire des prises sur leur mode de fonctionnement, mais ne questionnent en rien les postulats sur lesquels ces modèles, que la norme ISO 14001 incorpore et adapte à l'environnement, reposent. Assumant le point de vue du gestionnaire professionnel, elles laissent également largement de côté les questions relatives à la légitimité sociale et politique de leurs pratiques au regard des exigences de protection de l'environnement, l'impact des techniques de gestion sur le travail et les identités professionnelles et sur les rapports de pouvoir dans l'entreprise, aux conflits sociaux et au décalage entre pratiques prescrites et pratiques effectives. Ces questions, nous le verrons au cours de cette thèse, reviennent sans cesse bousculer les modèles gestionnaires et leurs postulats.

Enfin, compte tenu de la proximité de certains dispositifs et techniques de gestion de la norme ISO 14001 et de la norme ISO 9001 (comme le passage à l'écrit, le cycle PDCA, les méthodes de planification et de contrôle, les techniques de gouvernement des hommes), les effets de la norme ISO 14001 sur les formes d'action collective rejoignent au moins partiellement ceux des normes de la série ISO 9000, comme le montrent quelques auteurs (Boiral, 1998a; De Backer, 1999b; Reverdy, 2000; Ammenberg, 2003; Boiral, 2006). Les exigences de la norme ISO 14001 s'inscrivant dans le même registre gestionnaire, les recherches centrées sur la norme ISO 9000 constituent une ressource pour problématiser la gestion environnementale des entreprises et sa normalisation, que j'aborderai dans la section suivante. Les recherches dédiées à la norme ISO 9000 vont des modalités pratiques de son implémentation dans l'entreprise (Duymedjan, 1996; Segrestin, 1997; Mispelblom Beyer, 1999), en passant par la transformation des relations productives intra- et inter-firmes qui leur est coextensive (Foray, 1996; Detchessahar, 1999; Detchessahar, 2003), le modèle de la qualité qu'elle transporte et qui se propage à travers elle (Musselin *et al.*, 2002), les dispositifs concrets qui la font exister et les dynamiques organisationnelles nouvelles qu'elle a engendrées (Cohendet, 1997; Maroy, 1997; Cochoy et de Terssac, 1999), et leurs effets politiques (Lelong et Mallard, 2000), notamment l'implémentation des normes comme technologies de gouvernement des hommes et de contrôle social dans les entreprises (Gomez, 1996).

c) L'entrée par question de la normalisation technique

La place des normes techniques dans la société et dans l'organisation de la vie de la cité (ce que traduit étymologiquement le terme « politique ») a fait l'objet de nombreux programmes de recherche depuis la fin des années 1980. Cette place a en effet évolué au cours des trois dernières décennies. Trois grandes lignes d'analyse peuvent être dégagées : la normalisation

technique serait un mode de rationalisation, de moralisation et/ou de gouvernance des sociétés occidentales contemporaines.

- ***Un mode de rationalisation de la société***

Les normes techniques participent d'un mouvement de rationalisation des sociétés contemporaines (Olshan, 1993; Torny, 1998) qui ne procède pas uniquement de l'adaptation des comportements à des contraintes inscrites dans des systèmes techniques. Certes, les normes techniques sont omniprésentes dans notre environnement et agissent sur nos comportements de façon silencieuse et invisible. Chaque jour s'allonge la liste des êtres de notre quotidien qui sont soumis à des normes, c'est-à-dire rapportés et évalués en référence à ces formats-types (Benghozi *et al.*, 1996; Thévenot, 1997; Lelong et Mallard, 2000).

Elle est aussi un mode de rationalisation en ce qu'elle contribue à instituer la Raison¹⁰ comme prémisses à toute décision et toute justification à l'action humaine (Schaffer, 2000). Prolongeant le partage de la raison et de la déraison qui constitue le fondement de la société moderne (Foucault, 1971; Gros, 2004), la normalisation développe un registre de discours et d'action qui s'appuierait par essence sur la rationalité et la vérité, cette dernière n'étant pas forcément assimilable à une vérité scientifique. L'expertise mobilisée dans la production des normes serait garante de leur adéquation à ces exigences qui seraient partagées et valorisées par tous les individus car elles bénéficieraient à tous (Tamm Hallström, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000).

De plus, la normalisation repose sur le modèle anthropologique de l'acteur rationnel et calculateur (Favereau, 1989; Brunsson et Jacobsson, 2000; Musselin *et al.*, 2002): elle anticipe le comportement des destinataires des normes sur base de ce modèle, et contribue à le faire advenir. Ainsi, l'élaboration de la norme ISO 14001, calquée sur le modèle des normes d'assurance qualité, a cristallisé un mode de gestion des questions environnementales centré sur la rationalité managériale (Reverdy, 1998).

Enfin, la normalisation technique repose spécifiquement sur un mode d'engagement des hommes et des choses centré sur leur mise en forme et en relation par leurs fonctionnalités et leur objectivité (Thévenot, 1997). Les arbitrages et les accords se construisent sur des arrangements pratiques, fonctionnels au regard des buts poursuivis, et non sur des valeurs, non sur un partage des droits et des devoirs. La pacification s'organise en instituant des irréversibilités dans des objets, des dispositifs, des routines (Mertz, 2001).

Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que l'influence de ces formats-types sur nos comportements est à la fois contraignante et habilitante pour l'utilisateur. Il ne s'agit pas ici de dénoncer ce qui relèverait d'une dictature de la technique. Les normes sont des dispositifs qui, en réduisant les asymétries d'information entre les acteurs, rendent possible une anticipation mutuelle et une réduction de l'incertitude inhérente à l'échange (Favereau, 1989; Benezech, 1996; Favereau et Picard, 1996). Les normes équipent l'action individuelle et collective, en construisant des repères qui, inscrits dans des raisonnements, dans des algorithmes, dans des dispositifs, dans des gestes, dans un espace de travail aménagé, contribuent à instaurer les

¹⁰ En majuscule dans le texte de Schaffer (2000).

conditions de félicité (de réussite) de l'action collective (Thévenot, 1983; Eymard-Duvernay et Marchal, 1994; Livet, 1997). Le « dispositif » peut être « bienveillant » (Belin, 1999).

- ***Un mode de moralisation des conduites***

Selon cette ligne d'analyse, la normalisation technique deviendrait l'instrument privilégié de la moralisation des sociétés et de l'économie. Si la normalisation vise à construire des arrangements pratiques, si les normalisateurs écartent systématiquement les débats sur les valeurs au profit de débats sur les problèmes et les solutions, ce processus n'est pas neutre du point de vue des valeurs. Il repose au contraire sur un supposé partage des valeurs de raison, progrès, science, efficacité, profit, et même de liberté de parole et d'opinion¹¹, comme le montrent les témoignages rassemblés par Latimer (1997). Historiquement, la normalisation est une affaire d'ingénieurs (Latimer, 1997; Cochoy, 2000) et est porteuse de l'éthique de cette profession (Grelon, 1999; Berrebi-Hoffmann, 2002b; Mazzoti, 2002). Elle est aussi porteuse des valeurs du libéralisme : depuis la deuxième guerre mondiale surtout, les normes techniques sont d'ailleurs construites et mobilisées dans une perspective de levée des barrières techniques aux échanges commerciaux et d'encadrement d'une nécessaire liberté d'entreprendre (Benghozi *et al.*, 1996; Mertz, 2001).

La normalisation constitue depuis toujours un mode de socialisation des individus à des systèmes de valeurs, à des éthiques (Arnsperger, 2005). Schaffer (2000) a d'ailleurs montré l'importance de la normalisation dans la progressive instauration de l'ordre sociopolitique dans les sociétés modernes. Or, depuis la fin du XXème siècle, la durabilité de l'économie vient bousculer le profit, la qualité de vie vient interroger la finalité du progrès. Le développement durable viserait à instaurer un nouveau contrat moral entre des collectifs disposant de nouvelles ressources politiques et la société civile (Aggeri, 2002; Allaire, 2002; Reverdy, 2002; Canet, 2004; Lapointe et Gendron, 2004; Graz, 2006). Cette moralisation reposerait sur une prise de responsabilité et une éthique individuelles, notamment dans le cas de multinationales échappant partiellement à la juridiction des Etats. Les leaders d'opinion que sont les associations professionnelles et certaines multinationales dans le monde économique seraient alors investies d'un rôle d'entrepreneur de morale dans leur propre monde, que certaines assument d'ailleurs. Les codes de bonne conduite et les codes éthiques concrétiseraient en quelque sorte cette aspiration (Gendron, 1999; Gendron *et al.*, 2003).

La montée des exigences sociales en matière d'environnement, de santé ou de responsabilité sociale signerait l'émergence de nouvelles éthiques, dont la normalisation se saisit pour mieux les traduire et les faire circuler. Cette traduction et cette mise en circulation se feraient au travers de conventions et de formats-types qui « intègrent d'avance » ces valeurs (Arnsperger, 2005). Toutefois, ces nouvelles éthiques n'ont rien d'homogène : elles sont au contraire caractérisées par la pluralité des systèmes de valeurs, des attentes sociales, des définitions des problèmes, des figures de bien commun que portent les acteurs prêts à s'y engager (Lafaye et Thévenot, 1993; Lascoumes, 1994a; Callon *et al.*, 2001). La question est alors d'assurer la prise en compte de cette pluralité dans le corps de normes. Cette prise en compte de la

¹¹ L'ISO, fille de la 2^e guerre mondiale, a été fondée sur des principes de liberté et d'égalité de parole dans les comités techniques.

pluralité serait rendue possible par la pluralité et l'hétérogénéité des collectifs qui contribuent à l'élaboration de la norme. Mais la question des valeurs n'est-elle pas toujours susceptible de resurgir dans la multitude des situations de doutes, d'hésitations, de « choix décisifs » qui jalonnent la mise en œuvre de ces normes, la mobilisation de ces formats, et même, plus généralement, le cours de l'action collective (Capron *et al.*, 2000; Villette, 2003a) ?

- *Un mode de gouvernance*

Les nouveaux chantiers de la normalisation s'attaquent à ce qui relevait jusqu'à présent des prérogatives régaliennes : l'arbitrage des conflits au nom de l'intérêt général, la production des règles du vivre ensemble sous la forme du droit, la protection du bien public. La normalisation de la gestion environnementale des entreprises s'inscrit dans ce mouvement. En effet, le domaine d'intervention historique de la normalisation est de formuler et résoudre collectivement des problèmes vus comme exclusivement technico-économiques (Benezech, 1996; Benghozi *et al.*, 1996; Tamm Hallström, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000; Tamm Hallström, 2004) : la qualification des biens industriels, les systèmes de mesure communs aux laboratoires scientifiques, les méthodes d'essais de matériaux, les pratiques de comptabilité en sont quelques exemples. La normalisation technique, en permettant à des collectifs d'édicter leurs propres règles et d'exercer une forme de contrôle interne sur de telles questions, contribuait néanmoins à mettre indirectement en forme les conduites et identités des individus et les rapports sociaux. Mais cette portée politique de la normalisation restait largement implicite, d'autant qu'il n'y avait pas comme aujourd'hui, une normalisation à l'œuvre dans tous les pays, mais des normalisations propres à chaque pays.

Avec l'extension de ses activités à des questions d'intérêt public et avec sa contribution à l'instauration d'un ordre international via les accords de l'OMC – entre autres – les instances de normalisation technique concurrencent en quelque sorte les Etats sur leur propre terrain. Au point même que ces règles et formes de contrôle autoproduites et auto-performées apparaissent aujourd'hui suffisamment légitimes pour faire paraître superflues les règles et formes de contrôle établies par l'Etat-nation (Gendron *et al.*, 2004; Capron, 2006).

Plus encore, la normalisation tend à investir de plus en plus une position centrale dans l'approche actuelle de l'action publique désignée par le vocable « gouvernance ». La gouvernance serait un mode de gouvernement à la fois participatif et interactif (voire intersubjectif) où les institutions publiques et privées, les individus et les collectifs sont invités à gérer ensemble leurs « affaires communes », dans la transparence et l'esprit de coopération (Theys, 2003). La gouvernance rejoint le développement durable dans sa recherche d'une nouvelle logique de l'action publique, reposant sur un partenariat public-privé et sur un registre d'action gestionnaire (Lascoumes, 1994a; Ost, 1995; Aggeri, 2000; Aggeri, 2002). Elle implique une redistribution des ressources politiques, (compétences, responsabilités et capacité d'organisation et de contrôle) entre ces collectifs et les institutions (Aggeri, 2002; Allaire, 2002; Reverdy, 2002; Canet, 2004; Lapointe et Gendron, 2004; Graz, 2006). La normalisation, forme d'action publique se déployant dans d'autres réseaux que ceux des partis politiques et des institutions étatiques (Borraz, 2004), participe de ce mouvement de décentrement, dans la mesure où les normes techniques répondent quelque part à cette double exigence d'ouverture - participation, délégation, responsabilisation - aux acteurs concernés et d'encadrement - régulation, moralisation, équité – de leurs conduites, qui serait constitutive de

la gouvernance (Arnsperger, 2005). Ce gouvernement par les normes relève d'un « ensemble fonctionnel d'instruments de contrôle et de guidage », qui fait intervenir de façon centrale des opérations de qualification et de mise en forme des acteurs et des réseaux sociotechniques, l'accès à l'information et aux ressources cognitives, la coordination directe entre les acteurs, le contrôle par les pairs et les mondes professionnels (Coujard, 2000; Allaire, 2002; Gendron et Turcotte, 2003; Theys, 2003; Capron, 2005; Dudouet *et al.*, 2005; Capron, 2006).

A « l'étendue du domaine couvert aujourd'hui par la normalisation et de l'accélération même que semble connaître la production normative dans son ensemble » (Lelong et Mallard, 2000), aux effets de rationalisation de la société (Olshan, 1993) et aux enjeux bien documentés de coordination de l'organisation industrielle et marchande et de qualité industrielle (Benghozi *et al.*, 1996; Ravix et Romani, 1996; Segrestin, 1996), s'ajoute donc la question de la portée politique de la normalisation technique. Celle-ci est thématiquée de multiples façons :

- la monopolisation par les experts (Brunsson et Jacobsson, 2000) ou par certains groupes d'intérêts (Dudouet *et al.*, 2006) de la définition de la qualité des biens et des services,
- l'extension de la normalisation à des biens publics et à des questions relevant de l'organisation de la cité (Borraz, 2004; Dudouet *et al.*, 2006),
- la normalisation comme forme de régulation alternative aux modèles de l'Etat et du marché (Reverdy, 2002; Borraz, 2004; Lapointe et Gendron, 2004; Seidl, 2005; Capron, 2006),
- la place de normalisation dans le modèle de la « bonne gouvernance » (Bocquet et Laurencin, 2001; Lapointe et Gendron, 2004; Higgins, 2005),
- la délégation de pouvoirs et compétences publiques à des acteurs privés (Warin, 1993; Gunningham *et al.*, 1999; Capron, 2005; Graz, 2006), y compris les entreprises invitées à « prendre leurs responsabilités » (Boiral, 2004; Boiral et Kabongo, 2004; Reverdy, 2004; Faburel, 2005; Reverdy, 2005),
- la politisation des pratiques sociales (Courpasson, 1996; Lelong et Mallard, 2000; Coujard, 2006a) – il s'agit bien de convertir les personnes « à des modes d'expression préférentiels » de pratiques individuelles et collectives – et les effets - partiellement voulus et partiellement inattendus, partiellement intéressants et partiellement décevants voire même en porte-à-faux avec les objectifs politiques et pratiques visés - de redistribution des contraintes et des ressources, et de marginalisation, voire d'exclusion silencieuse, de certaines solutions et de certaines pratiques (Lelong et Mallard, 2000)

1.4 De la normalisation saisie comme essence à la normalisation saisie comme accomplissement pratique

La majorité des travaux de recherche relatifs à la norme ISO 14001 laisse bien peu de place à l'analyse des pratiques d'élaboration de cette norme comme aux pratiques de gestion de problèmes environnementaux impliquant les sites et les entreprises *dans leurs relations avec les institutions et acteurs publics*. Les recherches de Reverdy (1998, 2004, 2005) sur l'invention du management environnemental, de Godard (1999) sur la gestion contestable, de Rumpala (2003) sur la construction de l'environnement à la croisée de questions politiques et économiques, ou de Barbier (2003, 2005) dans le cas des filières industrielles de valorisation des déchets constituent des exceptions notables.

De plus, les recherches existantes peinent à saisir les pratiques d'élaboration de la norme, les pratiques d'implémentation et les pratiques conduisant à la certification dans leurs relations. Elles privilégient soit le point d'entrée par la production de la norme, renvoyant implicitement ou explicitement sa mise en œuvre à une application fortement déterminée de ses exigences explicites, soit le point d'entrée par l'activité d'implémentation, effaçant tout ce qui la précède et parfois même neutralisant l'effet du texte normatif pour se préoccuper essentiellement de la « façon dont les entreprises se saisissent des normes – et des dispositifs de certification qui y sont associés » (Lelong et Mallard, 2000), soit en termes d'enjeu de certification, mettant en boîte noire le redéploiement sociotechnique qui la rend possible en chaque site. « L'articulation de cette problématique [de la construction négociée des normes] à celle de l'adoption des normes, proprement dite, reste délicate. Or, c'est une chose que d'expliquer comment des industriels parviennent à se mettre d'accord dans les cénacles des instituts de normalisation, c'en est une autre que de rendre compte de la façon dont cet accord est repris dans un stade ultérieur par les acteurs du marché » (Mallard, 2000). L'articulation de l'implémentation et de la certification n'est pas en reste.

Dès lors, rendre compte de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises suppose de saisir production, implémentation et certification de la norme ISO 14001 dans leurs rapports mutuels et de suivre les acteurs qui la font circuler et la mettent en action. Une telle thématization théorique permettrait de plus de prendre en compte les constats empiriques exposés dans la section précédente.

Cette problématisation en termes de processus et de dispositifs de coordination de proche en proche de pratiques particulières situées et d'acteurs hétérogènes est appuyée par les travaux de recherche relatifs à une autre forme de normalisation, la métrologie. En tant qu'activité « au cœur de la réorganisation du monde naturel et social », la métrologie constitue un objet de recherche qui contribue, en dépit ou à cause de ses spécificités, à une problématisation de la normalisation technique (Lelong et Mallard, 2000). Tout processus d'élaboration normative au sein des comités de normalisation technique peut être envisagé conjointement comme la production d'un objet conventionnel de référence et la mise en convergence des réseaux sociotechniques (Mallard, 2000) où il est appelé à circuler et à s'inscrire dans des pratiques. Mais les études de la sociologie de la traduction et de la sociologie pragmatique sur les réseaux métrologiques et l'innovation technique laissent présager que ce processus ne se limite pas aux moments, aux lieux et aux porte-paroles engagés dans l'élaboration de la norme. Au contraire, elles soulignent le caractère distribué et situé d'un processus de mise en norme et aux normes du monde. Elles invitent à examiner la multiplicité des lieux, des institutions et des formes de normativité, l'incessant travail de coordination à distance par « la mise en circulation des personnes, des savoir-faire incorporés, des textes, des matériaux et des instruments », le travail de mise en forme des personnes, des objets et de l'« in-formation », l'aménagement de situations d'action rendant possible une saisie par la mesure, l'indispensable travail de médiation porté par des acteurs humains et des objets intermédiaires et la politique des dispositifs et des réseaux métrologiques (O'Connell, 1993; Thévenot, 1993; Thévenot, 1997; Méhayé, 2006).

A côté de lieux propices à l'argumentation publique et de repères, jugements et preuves soumis à des exigences de qualification générales, une grande partie de « la machinerie de la normalisation » est consacrée à l'application des normes et aux opérations de mesure et de jugement de la conformité, qui sont supportées « par les convenances de l'action normale aussi bien que par les accommodements familiers des expérimentateurs professionnels ou des usagers ». Cette machinerie est aussi consacrée à « prolonger le travail d'étalonnage » des réseaux métrologiques (Thévenot, 1997) ou de calibrage des agencements calculatoires (Power, 2004), rendant possible la saisie des personnes et des choses sous leurs propriétés fonctionnelles par rapport à un plan d'action à plusieurs et l'« entretien d'une « interprétation commune » de la norme par des actions et des accommodements de proximités » (re)négociés localement.

De telles analyses au parti pris constructiviste rendent compte de ce que la discipline et la coordination métrologiques émergent des contingences de l'action, des pratiques des « personnes qui portent la charge de cette distribution [des formats conventionnels] et du maintien de la standardisation » et des capacités génératives des dispositifs (Thévenot, 1997). Dans cette perspective, non seulement la performance et les effets d'un programme d'action tel que celui délivré par la norme dépendent des circonstances matérielles et sociales de sa saisie et de son engagement dans l'action, mais plus radicalement c'est à la fois ce programme, les pratiques, les dispositifs et les acteurs humains et non-humains qui s'en saisissent qui se transforment de proche en proche au cours du processus et se stabilisent partiellement et temporairement. La normalisation émerge des pratiques, certes, mais ces pratiques ne préexistaient pas au processus : elles ont été inventées, discutées, éprouvées, se sont constituées, ont pris forme et consistance dans le cours même des actions qui participaient de ce processus. Et cette coproduction des pratiques et du monde d'ISO 14001 se poursuit : faire la même enquête aujourd'hui que celle menée pour cette recherche doctorale entre 2000 et 2007 rendrait compte de la sensibilité aux contingences de l'action de la normalisation en tant qu'accomplissement pratique problématique et indéterminé.

1.5 Quelle posture de recherche pour étudier la normalisation ?

Il ressort de ces différents travaux deux postures de recherche possibles pour étudier la normalisation technique. La première est de rapporter la normalisation à une fonction sociale de régulation, coordination, standardisation, remplie par une institution, l'ISO, et/ou une convention de coordination des échanges, la norme. Cette fonction est postulée constituer une propriété de la norme, dont la mise en œuvre fidèle, moyennant éventuellement un travail d'interprétation en situation, assure la production des effets prévus. La fonction sociale de la norme lui donnerait légitimité et définirait à la fois son essence, sa forme et ses effets. C'est une posture à la fois fonctionnaliste et néo-institutionnelle.

La deuxième posture consiste à postuler que régulation, coordination ou standardisation sont des effets contingents qu'il s'agit précisément d'expliquer. La normalisation relèverait d'un processus d'action largement indéterminé et dont le cadrage constitue un enjeu et un accomplissement immanents à l'action même. La norme en elle-même ne constituerait qu'un élément dans une chaîne d'actions qui a commencé avant et continue après sa naissance, mais un élément que l'on ne peut extraire analytiquement ni d'ailleurs pratiquement du cours de l'action sans qu'elle s'en trouve modifiée. Elle n'est qu'un texte et n'a de portée que par sa

mise en action et son inscription dans des pratiques. Mieux elle n'existe qu'à travers des pratiques qui la mettent en action et lui donnent consistance, et contribuent en même temps à la transformer. Cette seconde posture est, quant à elle, pragmatique.

C'est cette deuxième posture qui m'a semblé la mieux à même de rendre compte de l'articulation problématique entre fabrication et implémentation de la norme entre sites distants, du rôle des acteurs inattendus évoqués mais aussi de l'objet qu'est la norme, du jeu d'énonciation mais aussi d'objectivation – au sens de prolifération et d'attachement d'objets – participant du processus, du caractère largement indéterminé de celui-ci et de l'émergence problématique d'un monde normalisé. Cette posture me semble aussi une piste pour dénaturer la norme ISO 14001, en mettant en lumière l'ensemble des activités, acteurs et dispositifs dont la combinaison produit un effet de normalisation du monde, leur historicité¹² et la façon dont, précisément, ils « naturalisent » les énoncés normatifs. A cet égard, la publication en 2004 d'une nouvelle version de la norme ISO 14001, qui a constitué une épreuve de la robustesse du réseau, généré des questions et des incertitudes que des dispositifs de type « campagnes d'information » et de type forum sont venus résorber, et nécessité des pratiques transitoires d'adaptation, a été une aubaine pour la recherche, rendant visibles certaines médiations et certains actants (Latour, 2006a).

Ce choix a des implications qu'il s'agit d'explicitier ici rapidement. La première implication d'une approche sociologique pragmatique est l'empirisme radical, inspiré de la philosophie pragmatique dont les figures majeures sont James, Pierce, Dewey, et Mead. « Connaître quelque chose, c'est connaître ses effets pratiques, et inversement (...) il n'y a rien à chercher au-delà, ni essences ni causes cachées » (Lemieux, 2005b; Lemieux, 2005a). Le pragmatisme repose sur un postulat anti-essentialiste, selon lequel l'essence (idée générale se rapportant à une réalité physique ou sociale) d'une chose ne précède pas son existence : elle est produite en continu, dans la façon dont on la fait exister. L'essence d'une chose, d'un phénomène, d'une catégorie ou d'un être ne peut être préjugée ou déterminée *a priori* par le chercheur, c'est une donnée empirique dans la mesure où les acteurs ne cessent de produire de telles essences au cours de leurs actions (Lemieux, 2005b).

Il est possible dès lors possible de les tracer à travers les pratiques de naturalisation et de socialisation auxquelles se livrent constamment les acteurs. Le mouvement de naturalisation consiste à transformer les êtres en essences en les objectivant et en les généralisant. Il contribue à doter les choses de propriétés et de forces qui les définissent, et à faire de même avec les sujets, à ce sont des compétences, des intérêts et des intentions qui sont attribuées. Les propriétés et forces des choses et les compétences, intérêts et intentions des acteurs sont tenues pour acquises et indiscutables, puisqu'elles « sont ». Le mouvement de socialisation consiste à l'inverse à défaire ces associations durcies, à contester la force ou les propriétés des objets en les redéployant, à convoquer les intérêts qui les tiennent, à retracer leur histoire et

¹² Mais pas leur évolution historique. J'ai eu l'occasion de recueillir quelques indices d'autres formes de pratiques expérimentées dans les débuts du management environnemental, sans précision de dates, mais une reconstitution chronologique s'est avéré non seulement une tâche impossible, mais aussi non pertinente. En effet, bien plus intéressante m'a semblé la réaction des enquêtés à ce type de question, qui m'apprenait quelque chose sur le processus de normalisation : une longue explication sur le fait que ces pratiques archaïques ne présentent aucun intérêt pour eux, parce qu'« on comprend bien mieux la norme aujourd'hui, on a plus d'expérience », que « ça évolue dans le bon sens » et que le « recadrage permanent » de leurs compétences est indispensable.

les conditions de leur production, ainsi qu'à tester les compétences et la résistance des acteurs, à dévoiler des intentions ou des coalitions (Hennion, 2004; Barbier et Trepos, 2007).

Le pragmatisme postule que « les choses et les êtres sont ce qu'elles font » (Lemieux, 2005a) et, pourrait-on ajouter avec Callon et Law (1997) ce qu'elles font faire. Il en va de même des énoncés : une parole, un discours, un programme ne valent que par leur contribution à l'action. Cette façon de prendre en compte les énoncés dans l'analyse tend à déplacer l'attention de l'énoncé aux pratiques locutoires - les processus, les situations, dispositifs et modalités constitutives de l'acte par lequel un « je » énonce - d'une part, et au processus d'énonciation - l'ensemble des médiations, formes d'existence et formes d'action coextensifs à un énoncé, à son sens, à son maintien et à ses effets (Latour, 2006b). Elle attire l'attention sur la fragilité et la rareté des énoncés : les maintenir et les performer suppose un investissement coûteux, pour les faire circuler sans déformation dans des réseaux construits à grand frais. Le corollaire de cette condition d'existence des énoncés est leur matérialité (Foucault, 1971; Latour, 2006b) : l'énonciation passe par des dispositifs matériels et organisationnels qui maintiennent et manifestent leur présence au monde (Callon, 2006).

Dès lors qu'un phénomène social ne peut être saisi indépendamment des formes et agencements pratiques auxquels il est coextensif, le comprendre suppose de suivre les acteurs dans leur travail de définition et de transformation des situations et du monde dans lequel ils voudraient vivre et de composition des collectifs d'action, au gré des disputes et accords qui jalonnent leurs interactions (Thévenot, 1997; Lemieux, 2005a; Lemieux, 2005b). Les suivre, cela signifie à la fois :

- regarder ce qui est engagé en pratique, de lui et avec lui, dans l'action et ce qui est en jeu pour eux: les compétences, les objets/médiateurs, les appartenances, les identités, mais aussi les incompétences, les ratages, les lapsus qui vont être identifiés par les autres acteurs et auxquels ils vont réagir ;
- se déplacer avec lui et prendre en compte la pluralité de ses formes et lieux d'action, les connexions qu'il établit, et les transformations qu'il opère et qu'il subit ;
- suivre le cours de l'action dans son déplacement (dans le temps et dans l'espace physique et social) et son déploiement, tracer les médiations, les controverses et les reconfigurations des formes et du collectif d'action.

La liste des acteurs est ouverte : est acteur toute entité qui produit une différence dans un cours d'action (Latour, 2006a). Est donc illusoire toute tentative visant à assigner des places, des logiques ou des identités à l'avance, à décider à l'avance qui a tort et qui a raison, qui est à l'origine de l'action, qui est à prendre en compte et qui ne l'est pas. L'une des implications les plus radicales de cette définition de l'acteur est de dissocier son statut de celui de l'humain, en revendiquant pour les objets un statut d'acteur. C'est le parti pris des sociologies de la traduction, de l'innovation et des sciences et techniques, qui étendent ainsi aux non-humains le principe de symétrie de l'approche pragmatique (Lemieux, 2005a; Lemieux, 2005b). « L'agence (agency) en tant que contribution au cours d'action, peut être portée par différentes instances, humaines et non humaines, parallèlement ou successivement, de manière coopérative ou conflictuelle » (Barbier et Trepos, 2007). L'action est à la fois située – elle dépend de la situation d'action, de ses circonstances matérielles et des choses et des corps qui la peuplent et s'y engagent – et distribuée – les capacités d'action sont réparties entre des

humains et des objets, elles sont une propriété du réseau ou du collectif hybride d'action. Les objets ne constituent pas que des appuis de l'action, ils manifestent au cours de l'action une capacité générative qui « se déploie en fait selon deux modalités opposées : d'un côté, ils contribuent à stabiliser et à orienter l'action dans une direction préférentielle qui est en quelque sorte inscrite en eux ; de l'autre, ils provoquent une rupture inattendue avec l'orientation passée du cours d'action, et y introduisent une large part d'indétermination » (Barbier et Trepos, 2007). Les formes d'action, les collectifs d'action, les identités et les relations des acteurs se reconfigurent conjointement au cours de l'action, et restent indéterminées jusqu'à sa finalisation.

Ainsi, le cours de l'action n'est pas prédéterminé, quels que soient les efforts déployés par les acteurs pour la rendre prévisible. L'action est toujours problématique, tout d'abord au sens où elle est toujours contingente, où elle peut échouer (elle constitue donc une épreuve) et qu'il est impossible de préjuger de son issue. Ensuite, elle est problématique au sens où rendre l'action plus prévisible et l'issue moins incertaine suppose de la part des acteurs des investissements coûteux, rares et fragiles qui participent au cours de l'action et dont il faut également rendre compte. Le postulat d'indétermination de l'action, associé à celui du pragmatisme, implique que la définition des acteurs et des collectifs hybrides, et celle du cours, de la forme et de l'issue de l'action sont des données empiriques (Lemieux, 2005a; Latour, 2006a).

L'approche pragmatique se caractérise enfin par un programme fort d'enquête empirique et une exigence de conceptualisation. L'enquête empirique relève d'un « travail de terrain » et d'« une méthodologie de plein air » au sens où elle suppose une proximité physique et sociale avec l'espace d'action ou de déploiement du phénomène « dans le monde ». Les méthodes d'enquête sont hétérogènes : observations, enquêtes, archives, entretiens, etc. sont possibles et même souvent combinées (Lemieux, 2005a). C'est une approche « empirico-conceptualiste » dans la mesure où ces éléments empiriques sont la matière et la forme d'un travail de conceptualisation largement inductif, visant à bâtir un modèle analytique qui en met en évidence et en articule les traits distinctifs, typiques. L'objectif est de produire une « théorie à moyenne portée » selon l'expression de Robert Merton, qui se caractérise par un niveau d'abstraction et de généralité intermédiaire entre le cas isolé ou le phénomène singulier d'une part, et la théorie englobante, supposée rendre compte en toute généralité de l'univers complet des états, configurations et comportements sociaux possibles. Autrement dit, on ne cherche pas des grandes lois sociales qui expliqueraient et conditionneraient les phénomènes sociaux, mais de rendre compte d'un phénomène ou d'un processus précis, contextualisé mais non singulier dans la mesure où il se manifeste dans des contextes et situations, et sous des formes différentes. Le concept ou la théorie à moyenne portée suppose de ne pas effacer le contexte, mais de lui donner une portée compréhensive (Emerson *et al.*, 1995; Lahire, 2005; Lemieux, 2005a).

II Une question de recherche centrée sur les médiations pratiques de la normalisation technique

La normalisation technique se caractérise par son projet d'agir sur le monde, que ce projet soit formulé en termes de rationalisation de la société (Olshan, 1993), de gouvernance ou instrument d'action publique (Borraz, 2004; Lapointe, 2004; Dudouet *et al.*, 2006), d'entreprise de moralisation du capitalisme (Mertz, 2001; Arnsperger, 2005), ou de mode d'organisation de l'industrie et du commerce et des réseaux technico-économiques (Benghozi *et al.*, 1996; Mallard, 2000). L'objet dont s'est saisie la normalisation technique dans le cas qui fait l'objet de cette thèse est un problème politique, interrogeant l'avenir de la société civile et justifiant une prise en charge par les acteurs publics. Ceci implique deux choses. Premièrement, la norme ISO 14001 et ce qu'elle permet de faire doivent répondre à des exigences socialement légitimes relatives aux enjeux locaux et globaux de protection de l'environnement. Deuxièmement, la normalisation technique peut être considérée comme un processus d'équipement politique de la société, c'est-à-dire un processus de déploiement de dispositifs qui s'appuient sur les pratiques des acteurs qui s'y engagent pour fonctionner et recomposent ces pratiques, les orientent vers un objectif et mettent en forme et stabilisent les liens sociaux (Trepas, 2004).

Ce processus déroule un programme d'action engageant une chaîne de coopération d'acteurs hétérogènes et distants, et qui se concrétise dans des dispositifs. Mais on ne peut agir sur le monde et ses problèmes en général, on ne peut agir que sur des mondes sociaux et des situations problématiques particuliers, que l'on va contribuer à transformer ou à produire. (Même si, l'exemple de la normalisation métrologique le montre, cette dynamique peut s'étendre au point de finir par transformer le monde entier ou presque.) Le projet de l'ISO qui est au cœur de la problématique de cette recherche peut être reformulé comme la production d'un monde spécifique, le monde d'ISO 14001.

Un monde social, dans la tradition interactionniste, désigne l'ensemble des interactions, des interdépendances et des conventions qui constituent une action collective, distribuée dans une chaîne de coopération qui engage successivement, parallèlement, ou conjointement, une diversité d'acteurs et de ressources, et finalisée puisque tendue vers la production d'une œuvre qui lui est spécifique, par exemple : l'art (Becker, 1982). Il se caractérise par cette œuvre propre et des techniques et règles de création propres, par une forme plus ou moins stabilisée d'arrangements pratiques entre des acteurs sociaux, et un attachement commun à des conventions. Ce que Becker (1982) regroupe sous le vocable « convention » est vaste : il s'agit de manières de pratiquer son « art », des significations et des connaissances admises, des modalités d'échanges et de distribution du travail, des objets et des dispositifs, des doctrines, des valeurs, des repères, des façons de juger et de qualifier ce qui compte pour eux, des modes d'expression de leur affiliation et de leur différence. Ces conventions, issues de l'expérience et des arrangements pratiques, inscrites dans des objets et/ou incorporées, constituent un cadre de référence pour donner sens à leur propre action et à l'action d'autrui, et pour se coordonner dans l'action. En ce sens, un monde se caractérise donc par un cadre d'action particulier, qui donne contenu et forme aux interactions dans ce monde, et dans le même temps, contribue à le différencier des autres mondes sociaux et à organiser les relations

avec eux (Becker, 1982). On retrouve là la notion de « cadre » qu'a inspiré à Callon (1999) celle de « cadre de l'expérience » de Goffman (1974). Et si Becker (1982) n'accorde aux objets qu'un statut de ressource dans son concept de monde social, la notion de monde d'objet (Barbier et Trepos, 2007), capitalisant à la fois sur celle de monde social et sur la sociologie de l'acteur-réseau, permet de leur aménager une place dans la contribution au cours de l'action et dans « l'attachement » commun. Et en effet, le monde d'ISO 14001 renvoie bien à un tel « cadre » qui englobe mais dépasse la norme, puisqu'il y a émergence de pratiques non prescrites, de positions d'acteurs non préétablies mais que les acteurs de ce monde s'entendent à considérer comme référables à elle et que leur attachement commun à ce cadre, quelque part, les distingue.

Un monde, qu'il s'agisse d'un des mondes de l'art décrits par Becker (1982) ou du monde d'ISO 14001, n'émerge pas de rien : il émerge des pratiques des acteurs qu'il contribue à reconfigurer et d'une mobilisation du collectif autour de la création de l'œuvre et de son monde. Le résultat de ce travail collectif pour les faire exister, c'est à la fois l'œuvre elle-même, le cadre d'action et le collectif et ses frontières. Il est donc contingent aux situations et arrangements pratiques qui ont permis sa production. Même s'il s'interdit d'accorder aux objets une agentivité, et si l'interactionnisme symbolique ne se confond pas avec la sociologie des collectifs hybrides (Barbier et Trepos, 2007) – qui tente un rapprochement des différents courants sociologiques pragmatiques –, ce dont traite Becker (1982) c'est bien de la qualification d'un format particulier d'entités humaines et non humaines, de la définition d'un format « artistique » répondant à des exigences propres et des processus, pratiques, conventions et arrangements permettant de produire et de qualifier les entités au regard de ce format. Aussi, mobiliser les concepts de ces sociologies pragmatiques pour rendre compte de l'émergence d'un monde d'ISO 14001 me semble légitime – et inversement.

Becker (1982) donne à voir que, dans la dynamique des mondes sociaux, certains acteurs se mobilisent particulièrement pour produire des sous-segments de mondes ou des mondes nouveaux. De telles dynamiques ont aussi été décrites dans le cas des mondes professionnels (Baszanger, 1983; Trepos, 1992; Demailly et de la Broise, 2009). Cet élément d'analyse rejoint les constats empiriques exposés ci-dessus. Les acteurs que j'ai qualifiés d'intermédiaires, en ce qu'ils se sont mobilisés et ont travaillé à mobiliser les autres, auraient joué et joueraient toujours un rôle prépondérant dans l'émergence du monde d'ISO 14001 et dans la mise en œuvre du programme d'action qui lui est coextensif. Les acteurs dont il est question ont en commun de prêter des services aux entreprises contre rémunération, mais dans des cadres et institutions et sous des statuts divers. Ils continuent souvent à mener des activités qui n'ont rien à voir avec le management environnemental. Peut-on dès lors parler d'émergence d'un monde professionnel ? Ou d'une dynamique de (dé)professionnalisation (Demailly et de la Broise, 2009) ou de segmentation d'un hypothétique monde professionnel du conseil ? Mais l'émergence du monde d'ISO 14001, si elle semble liée à une telle dynamique, ne s'y réduit pas : le monde d'ISO 14001, c'est aussi des industries et entreprises, l'ISO et ses normalisateurs, et des émissions de polluants à gérer. Il s'agit donc de saisir les rapports entre cette dynamique portée par ces acteurs intermédiaires et les recompositions des relations, des identités et des pratiques des êtres et des choses qui constituent le monde d'ISO 14001.

Compte tenu de ces différents éléments, la formulation de la question de recherche doctorale suivante m'a semblé opératoire : « En quoi les pratiques de professionnels du management environnemental opèrent-elles les médiations contribuant à produire un monde conforme à la norme ISO 14001 ? »

Cette formulation volontairement simple appelle quelques commentaires.

Tout d'abord, il s'agit de saisir un processus de normalisation technique particulier, celui de la gestion environnementale des entreprises. Mais l'élucidation de ce processus particulier a une portée compréhensive sur la normalisation technique en général. De plus, l'objet d'étude est borné dans l'espace et dans le temps : il s'agit du monde d'ISO 14001 tel qu'il a émergé en Région Wallonne, entre 1998 et 2007 environ. Il s'agit donc d'un processus contextualisé, marqué par des contingences mais aussi par des régularités : au sein de la Région wallonne, il se déploie et est observable dans une diversité de cadres, de situations, des dispositifs et de formes qu'il est possible de mettre en perspective. Enfin, les particularités mêmes de ce contexte, comme par exemple, l'absence d'un dispositif d'élaboration du consensus en Région wallonne ou le tissu économique formé majoritairement de petites et moyennes entreprises, en ce qu'elles ont amené les acteurs à prendre des initiatives pour combler des « lacunes » du programme d'action ou pour l'adapter, contribue encore à la portée compréhensive du processus. Il se prête donc bien à une conceptualisation à moyenne portée de la normalisation technique et des médiations que les acteurs mettent en œuvre pour la rendre possible.

Ensuite, cette question ne préjuge pas de la nature ou de la forme des pratiques pertinentes, ni d'un contexte prédéfini. Il s'agit de prendre en compte les pratiques relevant de ce que Becker (1982) appelle des activités principales, c'est-à-dire « indexées sur la production de l'œuvre spécifique à ce monde » d'ISO 14001, comme la réalisation d'une analyse environnementale, mais également des activités « associées » aux premières, comme par exemple la tenue d'un répertoire de « trucs et astuces », ou l'élaboration d'un « cheminement type » de l'entreprise¹³. Il peut s'agir de pratiques discursives, d'inscription, de perception ou encore de calcul. Il peut s'agir de pratiques effectuées dans ou en dehors du cadre prédéfini d'une mission ou d'une prestation de services, des pratiques effectuées régulièrement, mais il peut aussi s'agir d'une pratique singulière, mais qui a fait événement au sens où elle a fait émerger quelque chose d'inédit. Par contre, il s'agit bien de pratiques associées à une position de professionnel en cours de construction.

Enfin, j'ai pris le parti de restreindre le champ de recherche à « l'entre-deux » de la normalisation, de suivre le parcours de la norme ISO 14001 de l'ISO à sa traduction en SME et à sa qualification « conforme » dans l'entreprise sans m'attacher au devenir du SME et à ses effets à long terme dans l'entreprise. Ceci représenterait en soi un travail de plusieurs années, qui d'autre part se heurte à des difficultés pratiques d'accès au terrain. Se focaliser sur ces pratiques « d'entre-deux », de passage ou de médiation supposait de suivre un certain type d'acteurs, ceux qui « font faire » de l'ISO 14001 aux entreprises et performent la norme. En conséquence de quoi, la présente recherche ne prétend pas analyser les rapports entre le SME et la vie de l'entreprise ni la qualité environnementale de leur gestion ou l'efficacité du SME,

¹³ Cfr infra

pas plus que la qualité environnementale des pratiques des intermédiaires ou préconisées par eux. La posture pragmatique implique en effet une rupture par rapport à une sociologie du dévoilement ou de la dénonciation. Par contre, il s'agit de donner à voir comment ce monde se saisit de cette question environnementale et la traduit, et dans quelle mesure la compatibilité de cette traduction est mise en cause – ou non – par la société civile.

III Méthodologie de recherche

III.1 Le choix d'une méthodologie de type ethnographique

Une méthodologie ethnographique constitue un choix logique pour traiter cette question de recherche. Tout d'abord, l'approche pragmatique, partant du postulat que le monde est (re)produit en continu par les pratiques quotidiennes et concrètes des acteurs, implique une méthodologie permettant de recueillir des informations sur les acteurs concernés et sur leurs pratiques. De plus, ces informations doivent permettre de suivre les acteurs au cours de ce « travail du monde » : de décrire les liens qu'ils établissent – ou pas -, les regroupements qu'ils font, la façon dont ils mobilisent des choses et des personnes, dont ils assignent aux autres des propriétés, la façon aussi dont ils se disputent sur ce qui compte ou pas. Les informations doivent constituer des traces de ces actions pratiques. Ces traces sont laissées par les épreuves que le cours de l'action engage (Lemieux, 2005a; Lemieux, 2005b). C'est là précisément ce qui caractérise la méthode ethnographique telle que se l'est appropriée la sociologie de la traduction.

La deuxième raison de ce choix est liée à la place de l'expérience personnelle dans cette recherche. Je suis, en tant que formatrice en management environnemental, un de ces intermédiaires professionnels qu'il s'agit d'étudier. Or, dans le cas d'une recherche de type ethnographique, la proximité physique et sociale du chercheur et de son objet de recherche, la familiarité avec les pratiques et activités quotidiennes qu'il entend saisir, sont le but recherché de la stratégie méthodologique. C'est seulement en étant proche des activités et des expériences d'autres personnes, en expérimentant soi-même les circonstances, les événements et les effets, en s'appropriant les « significations indigènes » d'un monde ou d'une communauté qu'il est possible à l'ethnographe de produire un savoir sur ce monde social particulier. Il s'agit d'un savoir à visée compréhensive – et non explicative ou critique – et indissociable du contexte dans lequel se déroulent les activités des acteurs et du chercheur (Emerson *et al.*, 1995). Une méthodologie de type ethnographique permettait donc de transformer ma position et mon expérience personnelles en atouts.

Par ailleurs, dans une approche pragmatique, le postulat de l'absence d'extériorité du chercheur par rapport à son objet de recherche invite celui-ci à la réflexivité (Lemieux, 2005a). J'ai progressivement pris conscience qu'en tant que chercheur et formateur, détenteur d'un savoir conférant une forme d'autorité, ma position est doublement celle d'un prescripteur au sein du monde d'ISO 14001. Cette position de prescripteur devait être intégrée à l'analyse, c'est pourquoi les rapports de savoir-pouvoir dans le monde d'ISO 14001, les asymétries et autres effets politiques des dispositifs et leur relation à la position de l'intermédiaire devaient être explorés.

De plus, il s'agissait de résister à une tendance naturelle – car intériorisée par ma propre pratique – de me poser en prescripteur dans l'analyse même, d'avoir une lecture normative de mon terrain. Il me fallait dénaturiser ma pratique et mes rapports au monde d'ISO 14001. Plus que jamais, il s'agissait de prendre au sérieux les propos des acteurs, et de faire confiance à leur « sens du juste » (Lemieux, 2005a). C'est pourquoi dénaturiser la norme et les pratiques des acteurs, y compris quand il s'agissait des miennes, était un enjeu essentiel du travail de recherche. Or, la normalisation puise précisément sa force dans la naturalisation des pratiques qu'elle enforme. Il s'agissait donc de la socialiser, au sens que Barbier et Trepos (2007) ont donné à ce mot.

Pour éviter de reprendre à mon compte le mode de pensée, la vision du monde et le discours de la norme – et ainsi la reproduire – j'ai utilisé plusieurs stratégies. La première consiste à prêter attention aux ratés de pratiques pourtant conformes, aux dissonances entre mes représentations et celles des acteurs, à mobiliser mes propres émotions telles que la surprise, l'envie de rire ou l'indignation comme indicateurs d'un décalage de cadre (Goffman, 1974), à suivre les controverses des acteurs et les mouvements de naturalisation / socialisation inhérents à leur dynamique. Ces événements sont des moments d'épreuve où se (re)joue pour les acteurs le rapport entre leur représentation (leur interprétation, leurs énoncés tenus pour vrais ou naturels) et la matérialité ou la réalité du monde, qui se manifeste par sa résistance à se laisser représenter à loisir. Suivant l'issue de l'épreuve (réussite, réussite partielle ou échec), la représentation, l'énoncé ou l'interprétation peuvent être maintenus, réajustés ou abandonnés (Lemieux, 2005b).

La seconde stratégie a été de replacer la norme ISO 14001, les acteurs et les formes pratiques par lesquelles elle existe dans une trajectoire historique. Le but n'était pas d'élaborer une chronologie précise, qui aurait permis de retracer point par point l'évolution des pratiques et des outils des acteurs. Dans un monde aussi mouvant, cela aurait d'ailleurs été peine perdue. Il s'agissait seulement d'événementualiser la normalisation, en mettant à jour les circonstances et les choix décisifs, les bifurcations et les convergences qui ont permis l'émergence de la norme, des dispositifs et même de la position des acteurs intermédiaires, et en montrer par là que d'autres pratiques ont été et sont toujours possibles.

La troisième a été de m'appuyer sur un cadre théorique offrant une « grammaire » - à la fois un vocabulaire, un ensemble de concepts analytiques et une ligne interprétative - radicalement différente aussi bien de celle de la norme, tout en permettant d'en prendre en compte les aspects techniques, politiques et gestionnaires. Cette grammaire est celle de la sociologie de la traduction. Elle comprend les quatre mouvements de ce processus qui conduit à une reprise de l'action de proche en proche, à une mise en relation et un attachement réussi des acteurs, au prix d'une transformation - un déplacement - de tous les éléments « connectés » (Latour, 1989). Les quatre mouvements de ce modèle analytique - problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation (Callon, 1986) – seront explicités tout au long du travail. La grammaire de la traduction constitue de plus un puissant outil d'analyse du rôle des objets et des dispositifs dans la mise en réseau (Latour, 1993a; Callon et Law, 1997), dans les formes de médiation qu'elle suppose (Akrich, 1993a; Hennion, 1993; Vinck, 1999; Melard, 2008b) et dans la stabilisation ou le débordement d'un « cadre » d'action qui fait sens pour un ensemble d'acteurs (Callon, 1999).

Pourtant, j'ai éprouvé le besoin de mobiliser d'autres concepts pour rendre intelligible le matériel empirique dont je disposais. Parmi les emprunts notables, citons par exemple les apports des travaux de Thévenot (1990a ; 1995) sur l'action qui convient et le régime d'action en plan. Ils m'ont permis de saisir les pratiques et dispositifs de planification (le « P » du PDCA) indissociables du programme d'action de la norme sans reproduire le « mythe rationnel »¹⁴ sur lequel ils reposent mais sans perdre pour autant tout contact avec le sens que les acteurs donnent à un ensemble d'activités rassemblées sous une même sémantique – celle de la planification, précisément. J'ai également puisé à d'autres sources pour rendre compte de ce que les acteurs intermédiaires engagent de leur propre personne dans leurs pratiques et de ce qu'ils cherchent à engager des acteurs qu'ils veulent enrôler : dans les travaux de Goodwin (1994 ; 1995) sur une pragmatique de la vision, dans la conceptualisation que fait Chateauraynaud (1997 ; 2006) à travers la notion de « prise » de la saisie mutuelle des corps et des objets engagés ensemble dans une action ; dans les travaux du philosophe Michel Foucault (1975 ; 2001) sur les techniques de gouvernementalité dans leurs rapports au corps et à la subjectivité des individus. Enfin, l'influence de Michel Foucault traverse toute cette thèse dans la mesure où les rapports de savoir-pouvoir sont indissociables du processus de normalisation.

Ces différentes influences ont pour point commun le partage de nombre de postulats et de partis pris méthodologiques chers aux sociologies pragmatiques, c'est pourquoi celles-ci s'enrichissent volontiers de concepts issus des courants de pensée de l'action située, de la cognition distribuée, de l'interactionnisme ou de philosophes comme Dewey, Foucault ou encore Deleuze (Lemieux, 2005a; Lemieux, 2005b). C'est cette « compatibilité » épistémique qui rend l'association conjointe de ces concepts fructueuse et robuste.

III.2 La constitution du matériel de recherche

a) Principes généraux

La recherche ethnographique s'appuie sur des « traces » des activités quotidiennes des acteurs d'un monde social. Il existe différents types de traces. Celles que les acteurs produisent au cours de l'action, et qui se manifestent par des inscriptions, qu'il s'agit de recueillir lors d'une observation, ou *a posteriori* en allant les rechercher sur le terrain : ce sont des rapports, des données métrologiques, des articles de presse, des vidéos, des sites Internet, etc. Celles que le chercheur produit en organisant des épreuves propres à son monde : des notes et comptes-rendus circonstanciés qu'il aura produits au cours de l'observation – participante ou non – des acteurs engagés dans l'action ; des enregistrements, notes et comptes-rendus d'entretiens, ou encore des récits de vie qu'il aura recueillis par une méthode contrôlée (Emerson *et al.*, 1995).

Les traces collectées et produites par le chercheur sont, d'emblée ou par une transformation engageant le chercheur, mobilisées sous la forme d'inscriptions. L'ensemble de ces inscriptions constituent le « matériel » à partir duquel le chercheur travaille : il les relit, les compare, les analyse, les recompose. Son travail, pour une grande partie, repose donc également sur des pratiques d'écriture (Emerson *et al.*, 1995).

¹⁴ Cfr infra.

L'hétérogénéité du matériel n'est donc pas un problème, c'est au contraire une qualité. Il rend compte de la pluralité et de la variabilité des formes des pratiques, de la multiplicité des points de vue, de la diversité des situations pratiques – des lieux, des circonstances, des temporalités – et de ce qui y est engagé – des mots, des choses, des personnes - conjointement et/ou successivement. Il s'agit de couvrir dans la mesure du possible toute la gamme des pratiques dont le chercheur vise à rendre compte (Emerson *et al.*, 1995; Becker, 2002). L'hétérogénéité des données permet de plus une validation des interprétations par « triangulation des données » (Miles et Huberman, 2007). Le tableau a1, figurant en annexe 1, restituant le corpus de données qui constitue le matériel d'enquête, rend bien compte de cette hétérogénéité.

La présente recherche étant centrée sur un processus, il s'agissait de suivre celui-ci de site en site. Dans le cas de l'objet de la présente recherche, il part d'un site unique – l'ISO – pour se déplacer vers une multiplicité d'autres scènes d'action. Il s'agissait donc de sélectionner des sites constituant une « scène globale », une unité d'analyse pertinente (Miles et Huberman, 2007). La Région wallonne constitue une telle scène, dans la mesure où elle constitue déjà un cadre géographique, institutionnel et social spécifique qui met en relation des acteurs et leurs pratiques. L'étude de processus peut se réaliser soit en comparant un nombre limité de scènes constituant autant de cas d'une série, soit en analysant en profondeur un cas unique. J'ai choisi cette dernière option, pour plusieurs raisons : la facilité d'accès au terrain, l'inscription de mon expérience personnelle dans cette scène globale, et le fait que la multiplicité des liens à tracer pour rendre compte d'un cas unique représentait déjà un important volume de travail.

On notera encore que tous les sites ne sont pas également accessibles, ni à l'observation directe, ni au recueil de documents circonstanciés, témoignant des pratiques effectives des acteurs. Les documents publics ne représentent que l'état final de l'action ou un compte-rendu a posteriori, généralement policé pour les besoins d'une vie publique. Ce fut un problème pour rendre compte des pratiques de normalisation de l'ISO et de l'élaboration de la norme ISO 14001. Aussi, l'analyse s'appuie aussi sur les travaux d'autres chercheurs qui ont eu accès à des documents internes et des informateurs de première main ou étaient eux-mêmes présents dans les comités techniques de l'ISO.

La délimitation de l'analyse a aussi été temporelle : la récolte des données a commencé vers 2000 pour cesser complètement en 2010. L'essentiel de l'enquête a été réalisé de 2000 à 2007. Toutefois, certaines données récoltées étaient antérieures à cette période, et des mises à jour de certaines données ont été réalisées ultérieurement. Si l'on se base sur la temporalité du déploiement et de la stabilisation du réseau, saisissable à travers la mise en place des dispositifs essentiels, la flambée des certifications et les compte-rendus des acteurs, l'analyse sociotechnique menée ici rend compte du processus qui s'est déroulé en Région wallonne entre 1998 et 2007, tout en ouvrant sur le passé et sur l'avenir.

C'est d'un phénomène précis et contextualisé mais non singulier qu'il s'agit de dégager les composantes typiques. Ce processus n'est pas terminé, et le monde d'ISO 14001 continue de se transformer, mais ses nouvelles transformations s'appuieront partiellement sur l'existant. C'est pourquoi les composantes dégagées au cours de cette recherche, sans prétendre à l'exhaustivité, sont pertinentes pour prolonger l'étude dans le temps. De plus, les frontières

territoriales ne sont pas étanches. Les réseaux des acteurs intermédiaires attachés à la Région wallonne se prolongent à travers plusieurs pays, comme en témoignent leurs liens avec des multinationales de prestation de services, les coopérations internationales à des projets de recherche ou à des formations, l'importation en Région wallonne de ressources comme le guide français de sensibilisation à destination de ces intermédiaires. Ces faits laissent présager de la pertinence des éléments de description du processus proposés ici pour analyser son déploiement sur d'autres scènes et dans d'autres espaces de la normalisation technique.

b) Les modes de récoltes du matériel

- *L'identification et l'inventaire des intermédiaires (potentiels)*

Un petit coup d'œil à n'importe quel « portail environnement » sur Internet permet de se rendre compte de la diversité de l'offre de services en matière de mise en œuvre du SME, ainsi que de la diversité des acteurs qui proposent ces services à titre professionnel : chambres de commerce, instituts de formation, fédérations professionnelles, voire même pour certaines activités de sensibilisation et de promotion du SME, les certificateurs. Tous ces acteurs sont potentiellement des intermédiaires de la norme.

Il s'agissait donc dans un premier temps de les recenser et de recenser leurs activités (Becker, 1982), ainsi que d'identifier les différents dispositifs d'intervention et d'en constituer une base de données. Cette base de données visait à rendre plus facile le travail d'enquête et à situer chaque acteur rencontré sur le terrain et chaque informateur. Elle permettait aussi d'identifier les affiliations des acteurs à une institution ou à un type de profession, et de rendre compte de l'histoire ces institutions et professions dans la perspective de leurs relations à l'environnement.

Ce recensement a été réalisé en explorant les sites Internet et portails dédiés au management environnemental en Région wallonne et en épluchant les répertoires professionnels. Le mode de catégorisation des activités et des acteurs est directement inspiré du « Fil de l'Ecogestion », portail réalisé par l'Union Wallonne des Entreprises et financé par la Région Wallonne. Ce site a en effet été cité souvent comme référence par différentes sources d'information. Le mode de catégorisation adopté dans le cadre de cette thèse tient toutefois compte des nouvelles désignations ou activités induites par la révision de la norme en 2004, ce que la catégorisation originale ne faisait pas.

- *Une enquête par questionnaire à visée exploratoire*

L'hypothèse de départ était que la normalisation est liée aux pratiques de professionnels qui ont su se rendre indispensable, et – corrélativement – que les entreprises « avaient besoin d'aide » pour mettre en place un SME. Les offres de prestations dont rendent compte les sites Internet et répertoires professionnels ne disent rien sur la mobilisation effective de ces professionnels – ou d'autres formes d'aides – par les entreprises. C'est auprès de ces dernières qu'il s'agissait de s'informer pour confirmer ces hypothèses, et pour prendre la mesure du phénomène étudié.

Une enquête par questionnaire a été réalisée en 2004 auprès de l'ensemble des entreprises de la Région wallonne certifiées¹⁵ conformes à la norme ISO 14001 – listées sur le site du Fil de l'Ecogestion -, visant :

- à identifier les catégories d'acteurs réellement sollicitées par les entreprises,
- à identifier les types de service et d'aides sollicités,
- à caractériser les modes de mise en relation consultants-entreprises.

Le questionnaire est présenté en annexe 2.

Sur les 93 entreprises concernées, 61 ont répondu. Le taux de retour de 66% permet de considérer les résultats comme significatifs. Le traitement quantitatif s'est limité au calcul de pourcentages, les essais d'analyse factorielle n'ayant donné aucune information supplémentaire. L'enquête visait d'emblée à être indicative, n'ambitionnant que de vérifier les constats empiriques sur lesquels reposait la formulation de la question de recherche, de préparer les entretiens et de « représenter » le point de vue de l'entreprise sans y aller, sous la forme d'un retour d'expérience des entreprises grâce à l'introduction de deux questions ouvertes.

- ***Une série d'observations participantes***

L'observation directe des acteurs et de leurs activités pratiques constitue une modalité privilégiée de l'enquête ethnographique. Mais dans le cas qui nous occupe, nombre de ces activités ont lieu au sein d'entreprises, et celles-ci ne sont pas forcément prêtes à ouvrir leurs portes au chercheur. La majorité des comptes-rendus d'activités se déroulant dans les entreprises sont tirés de mon propre travail de formatrice ou d'enseignante. Quelques observations ont néanmoins été réalisées en suivant des professionnels sur le terrain.

Par contre, il existe d'autres activités, beaucoup plus accessibles, où les pratiques de ces acteurs sont dévoilées : ce sont les activités de formation et les échanges au sein de dispositifs de type forum. L'observation des acteurs dans ces lieux et ces moments où ils s'adonnent à un exercice réflexif sur leurs propres pratiques est un excellent moyen de saisir les diversités des formes qu'elles prennent et des acteurs, objets et conventions qu'elles engagent, d'observer comme les doutes, les interrogations, et les désaccords sont traités, et d'appréhender le cadre d'interprétation et d'action que les acteurs ne cessent précisément d'interroger (Schön, 1983).

Ce cadre constituant un élément important de la présente recherche, ce mode d'observation était d'autant plus pertinent. Le tableau a1 présentant le corpus de données repris en annexe donne la liste des observations menées. Les notes prises au cours de ces observations ont été retranscrites et un maximum de documents a été recueilli à ces occasions.

- ***Une série d'entretiens non directs***

Le matériel est aussi constitué d'une série de quinze entretiens approfondis réalisés entre 2004 et 2006. Le tableau a2 figurant en annexe 3 présente l'échantillon des enquêtés.

¹⁵ Compte tenu du parti pris de prendre en compte les rapports entre norme, SME et certification dans le déploiement du processus et des dispositifs de normalisation, les entreprises qui auraient mis en place la norme ISO 14001 sans se faire certifier et celles qui auraient renoncé en chemin à mettre en place un SME n'ont pas été prises en considération. Ce choix a été quelque sorte validé par le terrain, de telles entreprises, disposant de peu de visibilité, sont difficiles à repérer et les acteurs du monde d'ISO 14001 s'entendant pour considérer qu'elles ne font précisément pas partie de ce monde.

L'échantillonnage a été réalisé selon la méthode dite « de proche en proche » - tout en prenant garde à la diversité des cas : il s'agissait que l'ensemble des positions soit représenté. La méthode dite « de proche en proche » repose sur la mobilisation des relations sociales des interviewés, en leur demandant de désigner d'autres interviewés possibles. Cette méthode semble *a priori* efficace dans la mesure où les acteurs du monde d'ISO 14001 font partie d'un espace social bien constitué (Blanchet et Gotman, 2001). On peut même parler de microcosme : tout le monde connaît tout le monde. Cet échantillon comprendra donc des acteurs de la consultance mais pourra aussi inclure des acteurs partenaires. Cette proximité est peut-être aussi l'une des raisons pour lesquelles un si petit nombre d'entretiens a suffi à m'amener à saturation d'information, les autres raisons étant l'hétérogénéité des données et les effets de normalisation des pratiques eux-mêmes.

Les entretiens se sont appuyés sur un « guide d'entretien thématique » permettant une structuration faible de l'entretien. L'enjeu est de permettre au chercheur de couvrir tous les sujets qui l'intéressent lors de l'entretien, sans pré-coder l'information – ou le moins possible. Il ne s'agit donc pas d'un questionnaire – le guide d'entretien n'est pas suivi à la lettre et il évolue au cours du temps – ni d'une grille d'analyse – il ne présage en rien de la façon dont l'analyse sera menée (Blanchet et Gotman, 2001). Ce guide est présenté en annexe 4.

- ***Le traitement des données***

Hormis l'analyse de l'enquête par questionnaires et l'analyse des offres de prestations de service en Région wallonne – qui relèvent de la phase exploratoire de la présente recherche – l'analyse du matériel empirique était qualitative. Le traitement des données relève d'une analyse sociotechnique, s'appuyant sur un cadre théorique mobilisant essentiellement la sociologie de la traduction (Akrich, 1991).

Les extraits qui ont été choisis pour appuyer l'argument développé dans cette thèse l'ont été pour leur valeur idéal-typique, au sens de Weber : « On obtient un idéaltype en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène » (Weber, 1965). Ces extraits renvoient, au-delà de leur singularité, à une dimension du processus de mise en réseau et de médiation coextensif à la normalisation. C'est la raison pour laquelle ils ne sont pas toujours situés. L'autre raison, et le tableau a2 présentant les interviewés en annexe 3 le montre bien, est que les acteurs ayant plusieurs casquettes, il n'est pas toujours évident de savoir d'où ils parlent, quel point de vue ils endossent. Enfin, dans le cas de documents qui circulent largement, l'auteur est souvent collectif et/ou anonyme.

Par souci de clarification, j'ai par contre veillé à mentionner la provenance de tout élément tiré de ma propre expérience. De plus, il s'agit exclusivement d'éléments empiriques matériels : photos, documents, comptes-rendus de formations, etc. Il s'agit bien de « traces » au sens ethnographique du terme.

CHAPITRE 3 LA NORMALISATION : UNE PERSPECTIVE SOCIO-HISTORIQUE

I Introduction

La norme ISO 14001 est issue d'un champ d'activités institutionnalisés, la normalisation, dont l'intérêt pour un domaine comme la gestion environnementale des entreprises est récent, et dont la légitimité à se saisir de questions relevant d'un bien public comme l'environnement et à se poser en alternative à la fois à la gouvernance publique et à la gouvernance par les marchés a été largement discutée (Gunningham *et al.*, 1999; Brunsson et Jacobsson, 2000; Aggeri, 2002; Borraz, 2004; Gendron *et al.*, 2004; Tamm Hallström, 2004; Colasse, 2005; Dudouet *et al.*, 2005; Capron, 2006; Dudouet *et al.*, 2006). Force est de constater que la normalisation « réussit à convaincre » de nombreux acteurs (Gomez, 1996), pour qui ce que les organismes de normalisation sont, disent et font, semble doté de pertinence et d'intérêt (Lelong et Mallard, 2000). Cette pertinence et cet intérêt s'enracinent en partie dans l'histoire de ce champ d'activités, dans la façon dont il s'est rendu incontournable pour des acteurs de plus en plus nombreux et divers, et dans la façon dont il a contribué à changer la face du monde. C'est ce processus d'expansion et d'institutionnalisation qui sera exploré et discuté dans ce chapitre, afin d'être en mesure de comprendre en quoi la norme ISO 14001 prolonge et déplace tout à la fois le champ de la normalisation.

Aujourd'hui, le terme « normalisation » est généralement employé en référence à la production de normes techniques. Celles-ci sont des « accords documentés » publiés par un organisme de normalisation, qui englobent les normes de qualité industrielle, les normes d'unités, de méthode et de qualité des instruments de mesure, les standards techniques, les normes d'évaluation de la conformité, les normes de terminologie, les normes de gestion, ... Cette simple liste montre que les normes techniques se saisissent de catégories d'objets que la plupart des courants de recherche s'attachent à différencier conceptuellement de la notion de norme technique : la métrologie et les standards techniques. Sans nier ces différences, il me semble que la capacité de la normalisation à se réappropriier ces activités invite à les prendre en considération dans une esquisse de généalogie de la normalisation.

Plus encore, d'autres auteurs n'hésitent pas à associer à l'idée de norme une grande variété d'objets, des plus anodins aux plus exotiques : on peut citer pêle-mêle le système de comptabilité en partie double à la Renaissance, les tables de construction du Général Gribeauval concernant la fabrication des munitions et des fusils au XVIIIe siècle, le système métrique en 1795, la spécification du filetage des vis ou l'écartement des rails des chemins de fer au XIXe siècle, les premières normes de comptabilité d'entreprise au cours de ce même XIXe siècle, la création du bureau Veritas pour la construction et la classification des navires en 1851 et des premières lois spéciales concernant le beurre et le vin entre 1860 et 1891 (Stanziani, 2003; Ecoto, 2004; Chiapello, 2005). La « réalité de la normalisation » est hétérogène, non seulement au sens où elle renvoie aussi bien à des acteurs humains qu'à des objets, des concepts, des règles, et des pratiques qui s'entre-définissent dans les relations

qu'ils tissent entre eux, mais aussi parce que les formes de la normalisation, des systèmes de référence sont multiples et changeantes (Lelong et Mallard, 2000). Et s'intéresser à la normalisation, c'est peut-être s'intéresser tout à la fois à ces objets - certes techniques - et aux acteurs sociaux qui s'entendent pour y faire référence - ou pas.

Pour récent qu'il soit, le terme « normalisation », dans une acception plus générale que la normalisation technique, semble renvoyer à un souci aussi ancien que l'humanité : celui de rendre possibles les échanges sociaux de tous ordres et d'en accroître la portée, dans l'espace et dans le temps. Ce souci a conduit, au cours de l'histoire, au développement de systèmes de référents partagés et de dispositifs matériels pour construire des façons de vivre ensemble. Leur prolifération et leur déploiement furent constitutifs de l'essor des sciences modernes, fondamentales et appliquées, de la construction des empires coloniaux et de leur puissance politique, militaire, économique et culturelle, et de toutes les révolutions industrielles, comme le montrent Lelong et Mallard (2000). L'histoire moderne pourrait ainsi être comprise, selon Berten (1997), comme « un processus de construction de dispositifs de construction de normes, du savoir et du pouvoir »¹⁶. Ce processus connaîtra deux grandes phases d'accélération : la deuxième moitié du XIX^e siècle, période d'industrialisation intensive de la production économique ; la deuxième moitié du XX^e siècle, durant laquelle la normalisation connut tout à la fois par une accélération sans précédent de la production normative, un renforcement de sa légitimité et de son autorité politique, et une extension de ses compétences (Benghozi *et al.*, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000; Lelong et Mallard, 2000; Capron, 2005), a été profondément marquée par ce qui constitue l'un des processus de rationalisation sociétale les plus puissants qui puissent exister (Olshan, 1993). Et la place de l'Organisation internationale de Normalisation (ISO) aujourd'hui ne me semble pas pouvoir être dissociée de cette histoire.

II L'ISO dans l'histoire de la normalisation et des sociétés industrialisées

II.1 La normalisation métrologique et la création d'espaces de commune mesure

La normalisation s'est historiquement constituée comme régime de coordination des conduites en référence à l'ordre industriel, dans lequel « les êtres sont mis en série selon des critères formels propices à l'abstraction de la mesure et à son transport » (Thévenot, 1997). La métrologie constitue l'une des formes d'instrumentations propres à l'épreuve de grandeur industrielle et les conventions et formats de qualification qui lui sont propres viennent à l'appui de la construction des sciences et techniques comme des marchés, et à la qualification des faits scientifiques comme des biens marchands (Boltanski et Thévenot, 1991; Thévenot, 1997). La construction de la qualité industrielle s'appuie sur des conventions de mesure déjà standardisées, stabilisées, mises en boîte noire et incorporées dans des instruments, des réseaux de corps et d'objets, des législations, des pratiques et des systèmes d'équivalence –

¹⁶ L'influence des travaux de Michel Foucault est sensible ici et dans les travaux sur la normalisation de nombreux chercheurs, sans pour autant être saisis comme grille d'analyse directement applicable à la normalisation technique.

résultats d'un programme d'action qui contribue à construire des lieux et des formes de normativité des repères et des formats de qualification, et de normation des êtres et des choses.

a) La normalisation métrologique et l'émergence de l'Etat moderne

En France, c'est avec le développement des grands corps d'ingénieurs d'état au XVIIe siècle que les problèmes liés à la diversité des pratiques et modes de mesure locaux devinrent de plus en plus visibles et récurrents. Tout au long de ce siècle, une controverse agita ces milieux professionnels émergents, l'Académie des Sciences et les ministres royaux, pour se clôturer par le choix, posé en 1766 par Louis XV sur proposition d'un représentant de ces professionnels, d'un étalon prototype pour les mesures de longueur, prototype à partir duquel l'Académie des Sciences définirait le mètre provisoire en 1795 et le mètre définitif en 1799. D'autres milieux professionnels connaissaient les mêmes problèmes, comme en témoignent les cahiers de doléances établis par les Tiers-Etats en 1789, qui pour la plupart demandent instamment l'uniformisation des poids et mesures en vigueur en France (Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie, en ligne, le 30 mars 2007).

A la même époque se développa en Angleterre¹⁷ une autre controverse autour de la performance des bateaux, des savoirs et usages en matière d'architecture navale et d'organisation des chantiers navals, enjeux essentiels dans un contexte de guerre (Schaffer, 2000). L'auteur montre comment les ingénieurs et analystes militaires, industriels et académiques développèrent et s'appuyèrent sur des modèles normatifs pour débattre et examiner les problèmes auxquels ils étaient confrontés, et pour vider la controverse en produisant des accords basés sur l'expérimentation, la mesure et le calcul. Ce mouvement de normalisation allait d'ailleurs, au siècle suivant, largement contribuer à la fondation de l'empire colonial britannique.

Pour ces « professionnels », il s'agissait de résoudre des problèmes pratiques, que l'on pourrait regrouper sous le terme générique de « coordination » : stabiliser les conditions de mesure et équiper le jugement de leur validité, faciliter les calculs et la représentation graphique, s'accorder sur les manières de faire et de rendre compte les plus « justes », c'est-à-dire à la fois les plus « vraies » et les plus justifiables (Lacombe, 1979; Roche, 1998). Mais la portée de ces problèmes - et des solutions apportées - dépasse l'ajustement de proche en proche au sein d'un groupe professionnel.

Le développement de la métrologie a contribué à faciliter les échanges marchands en permettant une quantification physique standardisée des biens, dont dépendaient la quantification monétaire sur les marchés et la tenue d'une comptabilité normalisée. La diversité des méthodes de mesure rendait certes difficile la comparaison des données produites en des lieux et des temps différents. Et, lorsque ces « données » entraient dans la qualification de biens marchands, cela pouvait créer ce que l'on appelle aujourd'hui « des barrières aux échanges ». Pourtant, la coordination marchande aurait pu être obtenue en mettant au point des systèmes de traduction et d'ajustement entre ces différents systèmes de mesure locaux, sans forcément passer par l'imposition d'un système de mesure unique. De

¹⁷ Qui avait déjà uniformisé les usages en matière de poids et de mesures sur son propre territoire.

telles tables de concordance ont d'ailleurs été établies pour saisir les anciens poids et mesures dans le système métrique (Hocquet, 1986). Du point de vue marchand, les anciennes mesures peuvent à certains égards être jugées comme « plus loyales » que les nouvelles : ainsi, la mesure de la quantité de sel faisant l'objet d'échange par la capacité d'un « contenant-étalon », qui devait être répétée en chaque lieu et temps de transaction puisque la valeur mesurée variait notamment en fonction des conditions hydrométriques, semblait « plus juste » pour cet usage - apprécier la valeur de la marchandise échangée, en fixer le prix - qu'une mesure unitaire de poids en kg visant au contraire à s'extraire des contingences de l'action. L'intérêt pour des mesures dont la portée dépassait les échanges avec le bourg voisin, la paroisse ou le représentant local du seigneur ne concernait guère que les premiers armateurs (Kula, 1970; Hocquet, 1986)... et l'Etat. La possibilité de faire de la comptabilité un outil d'analyse et de décision micro- et macro-économique se trouvait grandement facilitée par la standardisation des poids et mesures. L'influence du mode de mesure sur le prix étant neutralisée, il sortait de l'espace de calcul comptable et de l'équation économique. La standardisation des poids et des mesures relevait plutôt d'un projet d'économie politique que d'un « besoin du marché » avant la lettre.

Plus encore, le développement de la métrologie, d'une « science de la mesure », s'inscrit dans la perspective du développement d'une « arithmétique politique » territorialisée, et d'un appareil d'Etat centralisé « désirant tout savoir, et dans la mesure du possible, tout compter », qui caractériserait le XVIIIème siècle en Europe. « Mais - demande Kula (1970) - comment y procéder, comment additionner, comment effectuer les quatre opérations arithmétiques, devant la diversité des mesures régionales ? Il fallait les unifier. Ce besoin nouveau s'ajoutait à une nécessité déjà ancienne : attribut du pouvoir, les mesures devaient rester les mêmes sur un territoire soumis au même pouvoir. L'unité des mesures devait contribuer à rattacher les unes aux autres les différentes provinces d'un empire, parfois éloignées d'une centaine de kilomètres. » L'imposition à l'échelle nationale de systèmes de mesure standard a participé à l'émergence des sociétés disciplinaires et de technologies « de biopouvoir » intervenant sur les modes de vie des populations, décrite par Foucault (1975), même si elle n'en fut qu'un aspect. Ce mouvement, esquissé dès le XVIIe siècle et renforcé au XVIIIe et au XIXe siècle, permettait de rompre avec le modèle féodal de l'Etat¹⁸ et d'organiser la centralisation des pouvoirs - indépendamment du régime politique lui-même : les basculements entre régimes monarchique, impérial et républicain en France n'ont pas entravé ce mouvement de modernisation, bien au contraire (Lacombe, 1979; Roche, 1998). Porté par les champs professionnels qui participaient à la conduite des affaires publiques, le développement de réseaux métrologiques et d'institutions normatives, qui nécessitaient et produisaient à la fois des espaces administrés, a fait émerger l'Etat moderne (Lacombe, 1979; Schaffer, 2000).

b) La raison métrologique

En France, et dans une moindre mesure en Angleterre¹⁹, « les tendances unificatrices de l'Etat » rencontraient l'intérêt des savants (Kula, 1970). La métrologie moderne a en effet profondément changé le mode d'existence de la mesure. Il ne s'est pas uniquement agi de

¹⁸ Y compris en Angleterre, où émergeait un autre modèle d'Etat : le modèle militaro-fiscal (Brewer, 1989 et 1994, *in* Schaffer, 2000)

¹⁹ La Grande-Bretagne a un double système de mesure : à côté du système international – métrique – usité dans le champ scientifique, coexiste un système de mesure usuel et fonctionnel.

généraliser un des étalons utilisés à une échelle locale, puisque les systèmes de mesure étaient jusque là fondés sur le caractère singulier de chaque situation d'action et sur les usages particuliers, situés, des données produites. Il s'agissait de fonder un système qui soit au contraire abstrait - au sens littéral - et décontextualisé, affranchi des contingences de l'action, comme processus et comme résultat. Mais aussi qui ne serait plus soumis à la volonté d'un individu : l'homme et ses intérêts particuliers devaient désormais céder devant la mesure impersonnelle et donc supposée impartiale. Symbole des changements survenus et vecteur de transformations nouvelles (Kula, 1970; Hocquet, 1986), l'unité de mesure serait désormais définie par un objet matériel ou un phénomène physique qui contribuerait à l'inscrire aussi dans l'univers de nos connaissances (Maily, 1946; O'Connell, 1993). La définition des étalons et modèles ne se référerait plus à des repères sensibles et/ou corporels, comme le pied, mais sur des savoirs scientifiques tout neufs, et principalement la physique (les calculs du méridien terrestre, la mécanique générale de Newton ou la géométrie d'Euler) (Lacombe, 1979; Roche, 1998). Le mètre serait ainsi défini à l'origine comme la « dix-millionième partie d'un quart de méridien terrestre », puis redéfini en 1983 comme « la distance parcourue par la lumière dans le vide en $\frac{1}{299\,792\,458}$ seconde ». Ainsi placée « sous l'autorité de la nature » (O'Connell, 1993), la mesure serait donc hors de portée de toute subjectivité ou partialité.

L'ancrage dans l'univers des connaissances procède aussi du choix de fonder un système de mesure décimal. Certes, la facilité des opérations arithmétiques du système de numération positionnel par base 10 contribuait à l'efficacité des calculs d'équivalence entre les différents systèmes et au passage de l'un à l'autre. Mais c'est bien plus sur les besoins et pratiques des scientifiques, techniciens et ingénieurs que sur ceux des commerçants, que ce système est aligné. En effet, la numération en base 10 a permis de construire un ensemble de nombres avec les *bonnes* propriétés - cardinalité, ordinalité, convergence, continuité, connexité, complétude, propriétés arithmétiques usuelles, propriétés topologiques, etc. -, à savoir les nombres réels. Ces propriétés, d'une part, rendent l'espace des nombres réels isomorphe²⁰ à l'espace physique usuel et à ses expressions mathématiques, et autorisent de passer de l'un à l'autre sans déformation. Le système de mesure décimal produisait des nombres qui constituaient un langage adéquat pour faire parler le monde physique - d'où leur dénomination de « réels ». D'autre part, les propriétés de ces nombres sont indispensables²¹ à la construction de l'analyse et des procédures algébriques - ou algorithmes - de calcul intégral et différentiel. Or, les premiers développements de l'analyse, qui avaient commencé environ un siècle auparavant, avaient ouvert de nouvelles possibilités pour les scientifiques, surtout en physique classique, et leur laissaient en présager d'autres (Ifrah, 1947; Hocquet, 1986; Paty, 1994; Roche, 1998). Il était essentiel pour ces acteurs de rendre les données mesurées saisissables par le calcul analytique.

La portée du développement de l'analyse dans l'histoire des sciences et de la société moderne est telle qu'elle mérite qu'on s'y attarde un peu, avant de reprendre le fil de l'histoire du développement métrologique. L'analyse, dans l'approche à la fois scientifique et

²⁰ « Isomorphe » signifie intuitivement « qui possède la même forme, ou se comporte exactement de la même manière », que l'on peut donc substituer l'un à l'autre.

²¹ La traduction de l'analyse dans d'autres systèmes de numération a depuis été réalisée, au prix de développement et de démonstration mathématiques d'une lourdeur telle qu'elle eût constitué un obstacle insurmontable à sa construction originale hors de l'espace décimal.

philosophique de Leibniz, était non seulement un champ mathématique à développer, mais aussi un modèle de connaissance, au double sens de mode de production de « faits établis » ou de « boîtes noires » (Latour, 1989), pour reprendre le vocabulaire de la sociologie des sciences et des techniques, et de modèle de la cognition humaine. La pensée analytique et tout ce qu'elle entraîne avec elle - les algorithmes de décomposition/combinaison, la production d'équivalences qui permettent d'associer et de différencier, les notions de causalité et de variable, la prévisibilité, l'établissement des faits, la puissance d'agir, l'impératif de quantification - traverse la normalisation et n'est pas étrangère à sa portée rationalisante. En particulier, nous ne cesserons de rencontrer ces notions - quelque peu transformées, certes - dans le cadre de la mise en place de la norme ISO 14001. La normalisation, on l'oublie trop souvent, s'est donnée comme finalité de favoriser la coopération technique et intellectuelle, et pas seulement la coordination marchande.

Que permettait donc de faire l'analyse qui justifiait d'y aligner les systèmes de poids et de mesures ? D'un point de vue scientifique, non seulement l'analyse permettait d'algébriser a priori et a posteriori²² les phénomènes physiques, mais les concepts radicalement nouveaux - les notions de limite, de temps instantané, le concept de continuité et l'invention des nombres irrationnels, les nouveaux objets mathématiques « formant système » que sont les dérivées, les dérivées partielles, les intégrales, les variables et les fonctions mathématiques - allaient changer radicalement la manière de faire de la science et de penser le monde (Serres, 1974; Paty, 1994).

Par exemple, elle allait permettre à d'Alembert d'inventer le concept moderne de causalité, à savoir la causalité différentielle, immanente aux variations ou changements instantanés de mouvement ou d'état - c'est-à-dire aux effets observables : les causes sont fonctionnellement identifiées à des effets qui résultent d'autres effets observables de façon répétée. Cette répétition témoignerait du caractère non contingent de la relation d'ordre et de succession essentiellement temporelle entre cause et effet - ou, si l'on suit d'Alembert, entre effet premier et effet second. Ainsi vidée de tout contenu métaphysique, du moins en apparence, la causalité est donnée dans la forme même des équations et fonctions mathématiques, qui modélisent cette relation comme celle existant entre deux variables de même statut ontologique, si ce n'est que la variation de l'une (la variable indépendante) est « donnée » (fixée ou mesurée), et que la valeur de la variation de l'autre (la variable dépendante) est (Paty, 1994; Paty, 2001; Paty, 2003). L'opération de mesure est donc fonctionnellement liée à l'analyse de la causalité. Mais au-delà de la question métrologique, la généralisation du mode de problématisation scientifique en termes de variables dépendante et indépendante témoigne de la prégnance de la pensée analytique sur les modes de production de connaissances.

A la causalité fonctionnelle, Lagrange allait, quelques décennies plus tard, associer la considération des conditions initiales, qui, si elles sont connues - par exemple mesurées -, sont supposées permettre de déduire le passé ou le futur à partir du système « conditions initiales - équations du mouvement/changement d'état ». Lagrange établissait ainsi le principe et les

²² Ce fut le cas des travaux de Newton, qui ont été reformulés par d'Alembert, puis Lagrange, et plus récemment par Einstein. La fameuse équation d'une force newtonienne, $F = m \cdot a$, qu'apprennent tous les élèves du secondaire, est le produit de cette algébrisation de la mécanique par l'analyse.

moyens de la portée prédictive de la science, qui fondait mathématiquement sa « puissance d’agir » à la fois sur le plan épistémique et politique (Paty, 1994; Paty, 2001; Paty, 2003).

A ce réseau, historiquement constitué, qui attache métrologie, sciences et mathématiques, il faut encore ajouter les probabilités et les statistiques, dont la portée épistémique et politique a été soulignée. Or, l’histoire des probabilités et statistiques est inextricablement liée à celle de la mesure. C’est à Gauss et Laplace que l’on doit la mobilisation de la théorie analytique des probabilités comme mode de description et de gestion de la dispersion de la mesure en astronomie, et dont Quételet se saisirait pour faire émerger la figure de « l’homme moyen » (Desrosières, 2002; Armatte, 2010). Laplace l’articule de plus à l’analyse et à la modalisation des relations de causalité pour fonder une épistémologie réaliste et déterministe: si la mécanique analytique constituait l’idéal de la connaissance globale et absolue, si l’analyse donnait le moyen d’étendre et de systématiser celle-ci, le calcul des probabilités²³ constituerait, d’un point de vue philosophique, le palliatif à l’irréductible ignorance humaine, et d’un point de vue fonctionnel, le moyen de mesurer le degré de cette ignorance, ce qu’on appellera plus tard le degré d’incertitude. Si le déterminisme laplacien est largement remis en question aujourd’hui, il n’en va pas de même du statut des probabilités et statistiques (Paty, 1994; Paty, 2001; Paty, 2003). Le calcul probabiliste et statistique constitue un mode de validation scientifique à ce point généralisé et naturalisé qu’on en oublie les conditions de possibilité. Or, l’une d’elles est une opération de purification de l’erreur dont la standardisation de la mesure est une composante, comme nous le verrons plus tard.

La capacité du formalisme mathématique à exprimer d’une manière si ajustée et féconde les problèmes physiques n’est donc pas une donnée de nature universelle et intemporelle, pas plus que ne l’est la capacité de la quantification métrologique à entrer dans les espaces de calcul des mathématiques et des sciences physiques. L’évidence actuelle de cette alliance fait oublier les difficultés et les tâtonnements initiaux, qui témoignent pourtant combien cela n’était pas acquis au départ. Comme le montre Paty (1994), cet ajustement mutuel a résulté, à chaque époque, et pour chaque nouveau type de problème abordé, d’une co-construction qui mettait en jeu à la fois le "système" de la mathématique et de la physique de cette époque, et la nature des concepts et des grandeurs physiques concernés, et leurs modes de mesure. A partir du XVIII^e siècle, les phénomènes physiques seraient pensés, problématisés en fonction de cet outil mathématique en quelque sorte créé "à son usage". En retour, la problématisation des phénomènes physiques, et d’autres phénomènes naturels par la suite, ferait elle-même évoluer l’analyse, de nouveaux concepts et de nouveaux algorithmes étant inventés pour permettre leur mathématisation (Paty, 1994; Paty, 2001; Paty, 2003).

L’analyse, enfin, rapprochait les concepts de grandeur et de variable : pour Euler, la variable se définit comme une grandeur ou quantité, qui est susceptible de prendre toute valeur déterminée indépendamment de sa nature. La portée de ce rapprochement était essentielle, car une grandeur directement mesurable supposait pouvoir être mise en relation avec un dispositif de mesure générant des valeurs numériques pour cette grandeur, prise comme variable dépendante, en fonction d’autres grandeurs prises comme variables indépendantes (Paty,

²³ Il faudrait attendre le développement de la mécanique quantique, pour laquelle c’est la connaissance, et non l’ignorance, qui est fondamentalement probabiliste, pour que ce montage soit définitivement démantelé, du moins dans certains courants des sciences physiques.

1994; Paty, 2001; Paty, 2003). Le dispositif de mesure, en quelque sorte, fait fonctionner une fonction... Dès lors, c'est l'imperfectibilité de l'acte et des dispositifs de mesure qui semblait poser une limite à la connaissance, que les probabilités et statistiques « mesuraient ». Dans la mesure où celle-ci reposait sur recherche de la « vraie valeur », l'exigence scientifique allait de pair avec des exigences métrologiques comme l'exactitude, la précision, la reproductibilité, etc. de la mesure (O'Connell, 1993; Mallard, 1998; Paty, 2001; Desrosières, 2003).

La mise en évidence de l'alliance et de la transformation mutuelle de la métrologie, des sciences physiques et des mathématiques permet de ne pas réduire l'émergence de la métrologie moderne à des questions d'intérêts et de coordination de certains acteurs, même si ceux-ci en ont été porteurs. Ce sont aussi les conditions de possibilité d'un savoir qu'ouvre le système métrique. Et l'on comprend mieux que cette évolution ait radicalement modifié la notion même de grandeur, commune à la physique et à la métrologie.

Dans la métrologie et les sciences physiques, à partir de la fin du XVIIIème siècle, la grandeur est littéralement abstraite, détachée de ses fondements intuitifs, perceptuels, pratiques et sociaux, mais plus solidement attachée que jamais à des phénomènes physiques relevant de la nature, entendue comme opposable à l'homme, à des nombres décimaux et réels et à des algorithmes logiques et mathématiques. La définition métrologique actuelle de la notion de grandeur comme « propriété d'un phénomène, d'un corps ou d'une substance, à laquelle on peut assigner un nombre (dans la version anglaise « a quantity ») par rapport à une référence » (ISO, 2007) illustre bien ce caractère abstrait de la grandeur métrologique (Kula, 1970).

La grandeur métrologique est non seulement abstraite, mais analytique. Elle est définie, jusque dans le champ de la métrologie, par la forme des équations « physico-analytiques », qui caractérisent les variations corrélatives de grandeurs continues. C'est par la médiation de ces équations, que font fonctionner les dispositifs de mesure, qu'il est possible d'assigner un nombre à un phénomène, corps ou substance. La grandeur métrologique est une variable continue, alors les grandeurs empiriques sont discrètes. Mais le tour de force de la définition analytique des grandeurs, c'est de ne pas exclure les grandeurs empiriques, mais de les rendre analytiquement pertinentes en les saisissant comme « cas particulier »²⁴ d'un espace continu, qui les englobe et les dépasse, et leur donne sens.

Les grandeurs métrologiques sont des êtres hybrides, définis *in abstracto* par les algorithmes de calcul intégral et différentiel et pourtant, directement mesurables dans le monde, « donnée » dans le monde²⁵ (Paty, 1994; Paty, 2001; Paty, 2003). Les grandeurs

²⁴ Une suite numérique est l'équivalent discret d'une fonction continue.

²⁵ Plus exactement, elles l'ont toujours été, car le calcul intégral et différentiel lui-même prend sa source dans les travaux de Newton sur les fluxions et l'expression des rapports entre des segments de lignes et leurs grandeurs. Il est intéressant de noter que, dans ses premiers écrits, Leibniz part lui aussi des rapports entre segments de lignes géométriques - donc de rapports de grandeurs physiques - pour définir les quantités différentielles et pour établir leur algorithme de calcul, avant de faire de cet algorithme la définition même de la différentielle. Ainsi définies, les différentielles ne sont plus des grandeurs, mais des entités algébriques, des objets purement abstraits. Leibniz pouvait prendre ses distances avec le calcul géométrique pour fonder le calcul différentiel et intégral, dont le caractère algébrique et le statut opératoire allait faire le succès. D'Alembert, avec le développement du calcul aux dérivées partielles, allait prolonger ce travail d'abstraction : il s'affranchit définitivement des propriétés particulières des grandeurs, objets, des figures et des mouvements dans l'espace, qu'il fait abstraction de tout

métrologiques, qu'elles soient scalaires ou vectorielles, constituaient un espace mathématique isomorphe à l'ensemble des nombres réels, lui-même isomorphe à l'espace physique. Ces traductions sociotechniques, organisant des passages entre différents espaces, rendaient possible leur substitution....

Les analyses de Paty (2001) rejoignent ici celles de Kubla (1970) : la métrologie et sa place dans l'activité scientifique ont déplacé le lieu de l'évaluation de la qualité des mesures. « Les mesures contemporaines supposent un dénominateur commun pour toutes les grandeurs mesurables ²⁶ (longueur, surface, poids, temps, valeur d'échange). La grandeur d'une unité n'a plus d'importance, (...ni) sa signification sociale (...) C'est son invariabilité qui compte²⁷ » (Kula, 1970). Si le système métrique, qui deviendrait plus tard le système international d'unités de mesure, est basé sur le mètre, auquel sont associées d'autres « unités primaires », c'est bien parce que, compte tenu de sa définition renvoyant à quelque chose qui serait extérieur à l'homme, qui résisterait à toute volonté humaine d'emprise, d'appropriation ou d'altération, il est stable, invariable et précis. L'étalon de mesure ne serait qu'une traduction matérielle de cette réalité intangible et universelle, dans l'esprit de cette époque. Le mètre deviendrait ainsi le modèle même de l'étalon compris comme représentation d'une unité de mesure abstraite, conventionnelle, naturelle et invariable dans l'espace et dans le temps, et servira de base à l'unification des grandeurs physiques et de leurs mesures, de référence l'établissement de rapports d'équivalence stables (Kula, 1970; Hocquet, 1986). Hocquet (1986) donne l'exemple de la mesure de la grandeur de masse, qui est construite par le rapport qu'elle entretient avec l'unité de mesure de longueur, spécifique pour chaque matière - et c'est l'eau qui sera la matière de référence pour l'établissement de ces correspondances.

Même dans les pays où le système métrique n'est pas devenu un point de passage obligé de toute pratique sociale impliquant une opération de mesure, comme la Grande-Bretagne, l'émergence d'une métrologie scientifiquement fondée a permis d'affirmer et d'instituer la supériorité de la raison sur l'usage et les savoirs traditionnels (Schaffer, 2000) et a contribué à la rationalisation de la société - au sens philosophique du terme (Olshan, 1993). Les ingénieurs et les scientifiques, qui œuvrèrent en collaboration étroite au déploiement de la métrologie, monopolisaient dès lors le pouvoir de proposer des formats de mesure. Ils pouvaient désormais dialoguer en position de force avec des profanes, à qui le même langage - celui de la Raison et de la Science - était désormais imposé. Ce déploiement d'outils normalisés de mesure dans les pratiques et structures sociales rendait possible l'application des sciences dans tous les champs de la vie sociale (Maréchal, 1997) et œuvrait à faire de la rationalité technique... une norme sociale essentielle de l'Etat moderne. D'autant que les savoirs scientifiques se montraient capables à la fois de saisir les savoir-faire traditionnels, les

contenu, de tout " référent dans le monde", en ne s'occupant plus que de variables et de fonctions mathématiques, avant d'y revenir avec des nouveaux outils. C'est ce qui devait permettre à l'analyse de refonder la géométrie en l'alébrisant et en la généralisant, ainsi que d'étendre sans cesse son domaine d'application à l'étude des phénomènes et objets physiques les plus divers, puis à d'autres phénomènes et objets naturels, pour autant qu'ils puissent être mathématisés.

²⁶ La question de la performativité de ce type de définition n'était absolument pas posée au XVIIIe siècle, alors même que la métrologie visait à transformer le monde...

²⁷ Kula (1970) montre à de multiples reprises qu'on mesurait un même grandeur différemment selon le matériau concerné, le moment du cycle d'échange où était réalisée la mesure ou encore selon la préciosité du bien, les matières non précieuses étant mesurées plus largement – au sens propre et figuré – que les matières précieuses.

rendant transparents et appropriables par les institutions, et de réformer ces mêmes savoir-faire traditionnels : Schaffer (2000) décrit une exemple de ce processus de saisie et réformation des savoirs traditionnels des ouvriers travaillant à la construction de bateaux sur les chantiers navals anglais par les ingénieurs cherchant à faire émerger la construction navale comme discipline.

c) Créer un espace de commune mesure : le déploiement des réseaux métrologiques comme diplomatie technique

L'émergence de la métrologie est ancrée dans l'histoire des hommes et des institutions qui la portent. A côté des réseaux et communautés scientifiques, pour lesquels les enjeux et la contribution à la métrologie ont été minutieusement décrits (Latour, 1988; Lelong et Mallard, 2000), il faut ajouter les ingénieurs, analystes et techniciens des grands corps d'Etat ou des institutions similaires, dont la normalisation garantissait, établissait et légitimait la pratique et l'autorité. Faire appliquer les sciences à toute forme d'action individuelle et collective et dans tous les secteurs de la vie sociale était un objectif explicite des écoles d'ingénieurs françaises fondées au XVII^e siècle. C'était tout à la fois une philosophie de l'action et une stratégie de positionnement social (Maréchal, 1997). La normalisation des poids et mesures faisait reconnaître comme légitime leur expertise technico-scientifique dans un contexte, qu'elle contribuait à produire, d'extension et de complexification technologiques. En faisant répondre à la hiérarchie des savoirs une hiérarchie des statuts et des rôles professionnels, la normalisation permettait à ces ingénieurs de se construire un statut social²⁸ et une autorité cognitive et politique (Schaffer, 2000).

La réforme métrique, c'est à la fois l'introduction d'une unité métrologique nouvelle, de systèmes de comptage et de calculs et d'une nomenclature nouveaux, et de méthodes de mesurage nouvelles (Kula, 1970). Ce qui nous apparaît aujourd'hui comme acquis, naturel et indiscutable²⁹ l'est précisément parce qu'un patient travail d'institutionnalisation du système et d'alignement de tous les actes de la vie quotidienne sur ce système, a été mené, tout d'abord dans son pays d'origine, la France, puis dans d'autres pays européens et leurs colonies.

En France, l'Académie des Sciences, saisie de la question de l'uniformisation des poids et mesures, a mené en 1791 une enquête sur les mesures utilisées dans tous les districts du pays. Cette enquête a permis d'établir un inventaire des noms de mesure, de leurs bases légales, des étalons, des moyens de vérification de ces étalons et des outils de mesure utilisés, ainsi que des méthodes ou protocoles de mesurage (Kula, 1970; Hocquet, 1986). Elle servit à la fois comme base de l'établissement de tables de concordance permettant de traduire les mesures usuelles dans le système métrique et comme moyen de repérage des besoins en dispositifs de coordination. Le 1^{er} avril 1794, la Convention publie une «instruction sur les mesures de la grandeur de la terre, uniformes pour toute la République et sur les calculs relatifs à leur division décimale». Le système métrique décimal, spécifiant les mesures de longueur, capacité, masse et pression, et leurs rapports, fut adopté par la France le 7 avril 1795. L'usage du mètre est rendu obligatoire en septembre de la même année. L'usage du système métrique décimal est à son tour rendu obligatoire en 1799 (Méhay, 2006; Lamy, 2007).

²⁸ Les ingénieurs et analystes étaient admis à porter le titre de « gentlemen ».

²⁹ Ce que ne dément pas, pour les personnes évoluant dans « l'espace du mètre », l'existence du modèle anglo-saxon, qu'elles tendent à considérer comme dépassé, inefficace, irrationnel...

Dès 1795, des étalons secondaires provisoires furent distribués - ils seraient remplacés par les étalons définitifs en 1799. En 1801, un corps d'Inspecteurs des poids et des mesures serait créé. Ils seraient chargés de vérifier la conformité des étalons distribués et utilisés dans les principales communes. Les étalons vérifiés seraient authentifiés par l'apposition d'un poinçon garantissant leur équivalence à l'étalon primaire, conservé aux Archives de la République. En outre, dès 1795, une sorte d'agence de coordination nationale, qui deviendrait plus tard le Bureau des Longitudes, fut créée. Cette agence serait chargée de faire l'inventaire et de gérer les instruments astronomiques et, de façon plus générale, les ressources techniques confiées aux astronomes. Elle serait aussi mandatée pour « créer une dynamique technique sur trois fronts : la protection, la construction et la circulation des objets scientifiques ». Elle imposerait ses vues aux constructeurs et fixerait les conditions de fabrication des outils scientifiques français durant plus d'un demi-siècle. Elle serait ensuite dessaisie d'une partie de ses prérogatives au profit d'instances industrielles (Lacombe, 1979; Méhaye, 2006; Lamy, 2007).

La « mixité métrologique » ne serait définitivement abrogée qu'en 1840, à l'entrée en vigueur de la loi du 14 juillet 1837. Cette loi assujettirait les fabricants et les utilisateurs des instruments de mesure au seul système métrique, et définissant l'usage des anciennes mesures comme un délit punissable par la loi. Le corps des Inspecteurs de 1801 serait transformé en un corps officiel de fonctionnaires assermentés, habilités à « étalonner », mais aussi à dresser procès-verbal, et saisir et détruire les instruments de mesure illégaux ou frauduleux, les Vérificateurs des Poids et Mesures. Un réseau de bureaux de vérification régionaux serait instauré, dont dépendraient les vérificateurs et autour desquels ils construiraient leurs tournées. C'est une véritable police des poids et mesures qui soutenait la politique métrologique de la France. Mais les vérificateurs, leurs étalons, les manuels sur les poids et mesures qu'ils faisaient circuler, les gestes et protocoles de mesure dont ils faisaient la démonstration, les conseils qu'ils prodiguaient aux utilisateurs des instruments de mesure contribuaient aussi à l'éducation de cette population qu'il s'agissait de familiariser et convertir à un nouveau système (Méhaye, 2006). Pour atteindre les pratiques et les corps des individus, la normalisation métrologique s'appuyait sur des intermédiaires...

D'emblée, le système métrique a été considéré comme un instrument de politique internationale de la France. Dès 1798, Talleyrand avait invité les « nations alliées et neutres » à participer à la détermination des étalons du système métrique. En 1840, le gouvernement français entreprit des démarches pour faire connaître ce système aux nations étrangères, et tenter d'en généraliser l'usage, en échangeant ses collections d'étalons de longueur, de capacité et de poids avec ses partenaires commerciaux, et en établissant des tables comparatives des poids et mesures français et étrangers. Cette tâche de comparaison des étalons fut confiée au Conservatoire des Arts et Métiers. Dans un premier temps, 18 pays européens acceptèrent de procéder à des échanges. En 1851, le Conservatoire envoya à l'Exposition de Londres une collection complète de poids, mesures et instruments de pesage, qu'il avait commandée au balancier-mécanicien Parent. À partir de cette époque et par suite des relations que les expositions universelles de 1851, 1855 et 1862 établirent entre les savants et les ingénieurs de nombreux pays, « les avantages du système métrique décimal furent de plus en plus universellement appréciés » (Lacombe, 1979; Méhaye, 2006)

Toutefois, cette internationalisation en marche se heurtait à un obstacle majeur : le mètre des Archives, l'étalon primaire, n'était pas « juste » : d'une part, il lui manquait 0.35 mm pour qu'il représente effectivement la dix-millionième partie du quart du méridien terrestre, d'autre part, les propriétés de la Terre s'avéraient bien moins stables que prévu (Lacombe, 1979; Hocquet, 1986; Méhaye, 2006). Et pour certains usages, où la valeur mesurée était du même ordre de grandeur que l'erreur de l'étalon, ce manque d'exactitude et de précision du mètre ne permettait plus de jugement sur la vraie valeur et de clôture de la controverse, indispensable à l'action. Mal ajusté, le mètre défini par référence au méridien terrestre ne pouvait être mobilisé dans une épreuve légitime.

Une demande de révision du mètre émergea de ces nouveaux usages et usagers potentiels. Le mouvement fut conduit par l'Allemagne : en 1867, lors d'une conférence à Berlin, l'Association géodésique internationale recommanda tout à la fois la création d'un nouveau mètre et l'instauration d'un bureau international des Poids et Mesures. Les Français ne manquèrent pas de réagir. Napoléon III approuva en 1869 la création d'une commission internationale dont le rôle serait d'aménager le système métrique. En août 1870, sur l'invitation du gouvernement français, se réunit à Paris une « Commission Internationale du Mètre », qui, du fait de la guerre entre la France et l'Allemagne, nomma simplement un Comité préparatoire. Les travaux de la Commission reprirent en 1872, avec la participation de vingt-huit pays. Le 20 mai 1875, les représentants de dix-sept États, sur les vingt présents, signèrent une « Convention du Mètre »³⁰ sur base de ces travaux. Cette convention vit le triomphe des positions françaises, l'abandon de la référence terrestre allant de pair avec l'adoption du mètre français comme étalon international. Le mètre fut redéfini comme étant la distance entre deux points sur une barre d'un alliage de platine et d'iridium de référence -, et avec la création et l'implantation en France d'un ensemble d'organismes chargés d'assurer l'uniformité des mesures physiques dans le monde, et qui existent toujours aujourd'hui : le « Bureau International des Poids et Mesures » (BIPM), laboratoire permanent de métrologie, installé au pavillon de Breteuil, à Sèvres, près de Paris ; le « Comité International des Poids et Mesures » (CIPM), qui contrôle directement le BIPM et prépare les décisions et recommandations ; enfin la « Conférence Générale des Poids et Mesures » (CGPM), instance supérieure qui réunit à Paris, actuellement tous les quatre ans, les représentants des États signataires de la Convention (Lacombe, 1979; Méhaye, 2006).

La politique française - une forme de diplomatie technique avant la lettre - avait porté ses fruits, puisque le système métrique avait été adopté par les Pays-Bas, la Belgique, la Suisse, la Grèce, l'Espagne, le Portugal, l'Italie, l'Allemagne, l'Empire austro-hongrois, les pays scandinaves, et leurs territoires coloniaux (Latimer, 1997 ; Ministère français de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, en ligne, le 4 avril 2007). Un espace de commune mesure, attaché mais différent des espaces territoriaux concernés, y reconfigurant tous les champs d'activités et les rendant commensurables, était constitué et allait continuer à s'étendre.

³⁰ La Convention du Mètre est le traité diplomatique, signé par 17 Etats en 1875 à Paris et actuellement signé par cinquante et une nations, qui confère à la Conférence générale des poids et mesures (CGPM), au Comité international des poids et mesures (CIPM) et au Bureau international des poids et mesures (BIPM) l'autorité pour agir dans le domaine de la métrologie mondiale – en particulier en ce qui concerne les étalons de mesure, qui sont appelés à couvrir avec une exactitude croissante des domaines de plus en plus étendus et variés – et pour apporter la preuve de l'équivalence entre les étalons des différents pays.

Les tribulations du système métrique n'étaient et ne sont toujours pas terminées. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale émergea une nouvelle demande de révision. Outre qu'il s'avérait fastidieux de devoir venir du monde entier à Sèvres pour comparer les étalons, on découvrit qu'en dépit des précautions, l'étalon primaire de platine et d'iridium se déformait, et la dimension et l'irrégularité des traits qui « marquaient la mesure » introduisaient une incertitude de mesure une fois de plus incompatible avec les évolutions des besoins en précision. Ainsi, dès 1948, des recherches furent entreprises pour disposer d'une référence encore plus stable. Elle fut trouvée dans la longueur d'onde de la radiation orangée du krypton 86 dont on montra qu'elle constituerait un étalon cent fois plus précis. Une nouvelle définition du mètre fut adoptée en 1960 par la Conférence générale des Poids et Mesures, et rendue obligatoire dans les différents pays signataires de la Convention : " le mètre est la longueur égale à 1 650 763,73 longueurs d'onde, dans le vide, de la radiation correspondant à la transition entre les niveaux 2 p 10 et 5 d 5 de l'atome de krypton 86 ... ». L'étalon primaire fut recalibré pour s'aligner sur cette nouvelle référence.

Cette nouvelle définition s'inscrivait dans une vaste réforme menée par le BIPM, la Convention du mètre et l'Organisation Internationale de Métrologie. Cette réforme substituait, au vieux système métrique un système international³¹, dit SI, qui reprenait les principes fondamentaux du système métrique : décimalisation, définition des grandeurs fondamentales liée à des phénomènes naturels, stables, connus et reproductibles en laboratoire, dérivation des autres unités par leurs rapports stables avec les grandeurs fondamentales. Poursuivant la quête de la stabilité de la référence, et celle de la description de l'univers, avec ses distances astronomiques ou infiniment petites, ce système international d'unités de mesure serait progressivement aligné sur une constante cosmologique, connue avec précision : la vitesse de la lumière dans le vide. En 1983, suite aux recommandations de la 17e Conférence internationale des Poids et Mesures, le « mètre atomique » de 1960 a à son tour été remplacé par le « mètre lumière », qui est « la 299 792 458e partie de la distance parcourue par la lumière dans le vide en une seconde ». La longueur n'est donc plus une grandeur fondamentale, ni le mètre une unité de mesure fondamentale puisqu'ils sont tributaires de la définition de la seconde, unité de mesure du temps... Paradoxalement, ils seraient plus stables, plus exacts, car universels au sens littéral : la référence, c'est l'univers lui-même.

La métrologie est loin d'être un processus abouti. Comme le fait remarquer Anders Thor (in Latimer, 1997), la normalisation du système d'unités de mesure « dure depuis 200 ans et se poursuit... peu importe, en réalité, que cela se réalise cette année ou l'année suivante, l'essentiel est d'aller dans la bonne direction ». Compte tenu des progrès réalisés en matière de précision des horloges optiques et de l'évolution des besoins, il est probable qu'en 2011, lors de la 24^e

³¹ Le « système international d'unités » est un système d'unités de mesure décimal, comprenant 7 unités de base dont toutes les autres peuvent être dérivées, à savoir le mètre (unité de longueur), le kilogramme (unité de masse), la seconde (unité de temps), l'ampère (unité d'intensité de courant électrique), le kelvin (unité de température thermodynamique), la mole (unité de quantité de matière), la candela (unité d'intensité lumineuse).. Son nom se justifie par le fait que ce système, privilégié par les scientifiques pour la simplicité de calcul qu'il permet, est de plus en plus adopté dans le monde. Il est légalement utilisé dans tous les pays du monde, y compris les USA, et il est obligatoire dans beaucoup de pays. Les pays qui travaillent encore officiellement avec des unités ne faisant pas partie du SI (Royaume Uni, États-Unis, Libéria et Birmanie) définissent ces dernières d'après le système international.

Conférence Générale des Poids et des Mesures, c'est la définition de la seconde qui sera révisée, pour consolider la définition de la longueur et du mètre...

Et puis, la Convention du Mètre regroupe « seulement » 51 Etats membres signataires, et 16 membres supplémentaires sont associés à la Conférence Générale des Poids et Mesures. Elle poursuit ses efforts pour enrôler de nouveaux pays, et étendre l'espace de commune mesure. Mais d'autres formes de diplomatie technique peuvent être mises en œuvre. Et c'est là qu'intervient, en 1947, la toute jeune ISO. La normalisation des grandeurs et unités de mesure fut l'un des premiers « chantiers » que l'ISO a ouvert, en créant le comité technique 12 responsable de l'élaboration et de la publication de la norme ISO 1000. Cette norme décrit le SI - les unités fondamentales les unités de mesure dérivées, les conventions d'écriture et les équivalences avec d'autres unités de mesures - et énonce des recommandations pour leur emploi. La norme ISO 1000 est une boîte noire d'une grande durabilité tout en étant d'une grande flexibilité, puisqu'elle est régulièrement révisée et modifiée pour maintenir et étendre le réseau sociotechnique qu'elle ponctualise et structure. Aujourd'hui, « le lien entre la métrologie et la mise en application de normes écrites crée une infrastructure essentielle et interdépendante reconnue par l'Organisation internationale du commerce (OMC), aussi bien que par d'autres agences comme l'UNIDO » soulignait Andrew Wallard, Directeur du BIPM, célébrant les 130 ans de la Convention du Mètre. L'association des réseaux métrologiques, des réseaux de l'ISO et des réseaux des organisations des Nations Unies contribue à leur renforcement mutuel.

d) Réseaux d'humains, réseaux d'objets, objets-réseaux

Le gouvernement métrologique repose donc sur des chaînes de coopération entre des institutions, des pays, et des hommes. Mais cette histoire serait incompréhensible sans accorder un rôle pleinement actif à cet étalon qui fait l'objet de toutes les attentions de ces entités humaines. L'étalon, nous l'avons vu, circule et coordonne, structure des réseaux, agit au nom de la science et de l'état, fait agir les hommes et les habilite. Mais l'étalon lui-même est un réseau, et en circulant, il transporte avec lui bien des entités auxquelles nous ne prêtons plus attention, tant elles sont devenues pour nous naturelles.

L'étalon désigne « tout ce qui (objet, résultat d'expérience, propriété d'un corps) sert officiellement ou conventionnellement de point de référence dans un processus de mesurage » (ATILF, 2006). L'opération de mesure renvoie à « la quantification de phénomènes naturels et leur traduction en formes numériques rendant possible le traitement mathématique » (Mallard, 1998). Mais la possibilité de quantifier repose sur une multiplicité d'opérations où des objets se représentant les uns les autres jouent un rôle majeur.

En pratique, et la terminologie métrologique ne dit pas autre chose, mesurer consiste à comparer deux entités sur le plan de certaines propriétés physiques qui sont posées comme communes. La comparabilité est rendue possible par l'appariement des deux objets, saisis comme éléments relevant d'une même classe : quantifier, c'est classer et mesurer. L'opération de classification qui permet à un objet de mesurer l'autre suppose leur réduction conjointe à ces propriétés particulières, les différences non essentielles à l'opération et leur complexité étant ignorées ou non engagées dans l'action (Desrosières, 1995; Bowker et Star, 1996; Power, 2004).

L'objet qui mesure l'autre, qui mesure tous les autres afin de les comparer, les ordonner, les agréger, l'entité de référence donc est l'étalon. Ce qui caractérise un étalon, c'est que ses propriétés sont connues et (rendues) stables dans l'espace et dans le temps (O'Connell, 1993; Thévenot, 1997; Mallard, 1998). L'étalon n'est ni plus ni moins qu'une spécification.

Pour autant, l'étalon existe bel et bien à l'état d'objet physique, tangible. Ou plutôt d'objets : un étalon physique primaire, sous la forme d'une barre en platine et iridium, alliage inaltérable ou presque, et des étalons secondaires, des copies fidèles de l'étalon primaire, disséminées dans une multitude d'agences et de sites des réseaux métrologiques, qui permettent de retourner de proche en proche à la référence première, celle qui a autorité sur toutes les autres et leur confère leur autorité (Latour, 1989; Thévenot, 1997)³². Pourtant, bien souvent, l'étalon n'est pas physiquement présent lors d'une opération de mesurage. C'est par le truchement d'un instrument de mesure qui incorpore la référence par un système de graduation (par exemple, les deux types de graduations sur une règle qui correspondent l'une à un millième, l'autre à un centième de la grandeur de l'étalon) ou par une unité de mesure dans laquelle les résultats sont affichés sur l'écran. Cette possibilité de ne « jamais perdre la référence », alors même que circulent et se transforment les entités, repose aussi sur le rôle de sélection et de reconnaissance des étalons d'institutions telles que la Convention du Mètre, le Bureau International des poids et des mesures et l'ISO, sur la calibration des instruments de mesure ainsi que les épreuves d'étalonnage et les habiletés des métrologues, permettant d'assurer l'uniformité mondiale des mesures et leur traçabilité au système international d'unités de mesure.

Une autre dimension de l'étalon est d'être lui-même défini par un autre objet ou un phénomène physique qui contribue à l'inscrire aussi dans l'univers de nos connaissances et des pratiques scientifiques. Il renvoie à toute une série de concepts qu'il a partiellement contribué à construire (Maily, 1946; O'Connell, 1993). Ce phénomène « naturel » est lui aussi connu, calculable ou modélisable, prévisible, voire reproductible, et il renvoie à une variable qui non seulement caractérise et l'étalon et sa référence, mais qui caractérise potentiellement une infinité d'autres phénomènes ou objets de même classe. Par exemple, pour le mètre, qu'il soit défini comme un segment du méridien terrestre, ou comme une distance parcourue par la lumière en un temps donné, cette variable est la longueur. L'une des conventions métrologiques les plus précocement établies fut de construire autant que faire se peut des « unités primaires » qui renvoient à de telles variables. Ce choix a une portée politique : le lien qui attache l'étalon à une variable d'un objet ou phénomène physique vise³³ à placer la mesure - et à nous placer, nous qui mesurons - « sous l'autorité de la nature » (O'Connell, 1993) et donc hors de portée de toute subjectivité ou partialité humaine, ainsi qu'à rendre l'étalon indiscutable à tout qui ne serait pas en mesure d'observer, de calculer ou de reproduire le phénomène ou l'objet.

³²L'étalon primaire du mètre n'est aujourd'hui plus cette barre métallique, depuis le changement de définition du mètre. Mais, si les formes ont changé, le principe de l'étalonnage reste à la base du déploiement et du maintien des dispositifs métrologiques.

³³Finalité pratique et projet positiviste, cette visée est explicite dans les rapports du Bureau des poids et mesures tout au long du XIX^{ème} siècle.

L'étalon, incorporé dans tous les dispositifs qui colonisent l'environnement humain, est devenu « un plomb dans notre tête » (Geslin, 2003), un équipement même de notre habileté perceptuelle : on « sait » instinctivement, pour l'avoir appris à l'école, pour avoir expérimenté la façon dont il quadrille et qualifie l'espace géographique technique et jusqu'à nos corps, la longueur approximative d'un mètre, par exemple. On a donc de plus en plus l'habitude de penser le mètre comme « unité de mesure » abstraite, c'est-à-dire de le mobiliser sur le mode d'existence d'une convention partagée et évidente pour tous, sans avoir besoin de le voir et le toucher pour qu'il fasse sens et permette une prise. La dimension conventionnelle a pris le dessus de la dimension tangible (Kula, 1970) alors même que le mètre devenait la pierre angulaire, le nœud central d'un système d'unités. Dans un tel système, ce sont en effet les rapports entre les grandeurs qu'ils représentent plus que leur forme, leur matière, leur manipulation pratique, qui comptent.

Or, étalon et unité de mesure ne sont pas entièrement superposables : si le mètre existe à la fois comme étalon et unité de mesure, ce n'est pas le cas du mètre carré, unité de mesure de surface pour laquelle n'existe aucun étalon spécifique³⁴ –. Dans le premier cas, il y a identité entre la quantité ou grandeur mesurante, que l'étalon incarne, et la quantité mesurée : c'est la longueur. Dans le deuxième cas, la quantité mesurante reste la longueur alors que la quantité mesurée est une surface, puisqu'en pratique, on mesure le côté d'une surface géométrique, et on calcule la grandeur mesurée par une formule mathématique qui définit le rapport entre longueur et surface. L'unité de mesure incorpore ce même rapport dans sa définition, c'est ce qui lui permet de valoir toujours « un », ce qui n'est pas forcément le cas de l'étalon³⁵.

L'unité de mesure renvoie donc à ce que Power (2004) appelle un « quantum », une quantité élémentaire de grandeur, qui entretient avec elle un rapport stable. Cette quantité est élémentaire à la fois au sens où elle est combinable - elle constitue en quelque sorte un « grain » composant une totalité qui serait absolue - et indivisible - elle « vaut un » par convention, et constitue une unité en soi à engager en totalité dans une opération de comparaison, de comptage... (Power, 2004) La définition d'une unité de mesure présuppose une grandeur analytiquement décomposable. Chaque quantité élémentaire peut être rapportée à la grandeur par répétition d'elle-même à l'identique, et c'est la raison mathématique de cette répétition qui en actualise la valeur. Dès lors, mesurer revient à « compter la répétition » du quantum, comme on compterait combien de fois une règle d'un mètre de long doit être posée sur le sol pour parcourir la totalité de la distance à mesurer. Le résultat de la mesure équivaut au produit du nombre de quanta par la valeur d'un quantum, qui, lorsqu'il « vaut un », s'efface, au sens propre et figuré, de l'opération. C'est donc dans la mesure où il entre dans la définition d'un tel quantum que l'étalon équivaut à une unité de mesure, et dans la mesure où le mètre entre dans la définition d'une multitude d'autres quanta qu'il constitue la pierre angulaire d'un système d'unités de mesure. Encore faut-il s'assurer qu'ils restent alignés.

Tous les systèmes de mesure sont rendus possibles par la calibration, entendue par Power (2004) comme la traduction d'un phénomène ou d'une propriété en quanta standardisés et mesurables, qui ouvrent la possibilité de compter et de calculer. Dans ce travail de traduction,

³⁴ Il est tout à fait imaginable pourtant de fabriquer un étalon de surface sous la forme d'un carré métallique aux propriétés stables et connues.

³⁵ La valeur de l'étalon dans le deuxième cas de figure vaudrait $\sqrt{1}$ unité de surface, en quelque sorte.

l'étalon et l'unité de mesure - la définition conventionnelle des quanta - ne suffisent pas à assurer la traçabilité et la fiabilité de la mesure, la confiance que l'on peut placer en elle. L'instrument ou la méthode de mesure et les protocoles qui encadrent leur emploi jouent un rôle essentiel : les résultats de la mesure en dépendent directement, et un changement de méthode de mesure peut aboutir à des résultats de mesure différents de la valeur d'une variable. C'est l'une des raisons pour lesquelles les instruments et méthodes font aussi l'objet de conventions métrologiques, parfois codifiées et stabilisées dans des normes techniques, et éventuellement juridicisées dans le cadre d'applications particulières (expertise légale, accréditation, ...).

L'autre raison est à rechercher du côté de l'alliance historique entre la physique classique, et une autre branche des mathématiques, déjà évoquée, le calcul des probabilités. Depuis les débuts de la science astronomique moderne au XVIIIe siècle, un problème empoisonnait la vie des astronomes : comment concilier leur aspiration à fonder les lois, principes et grandeurs universels de cette science émergente et le constat pratique de l'hétérogénéité, de la variabilité des observations quantitatives et des résultats de mesure empiriques d'un même objet astronomique, doté qui plus est d'une certaine stabilité temporelle³⁶ (Desrosières, 2001; Paty, 2001; Desrosières, 2003; Armatte, 2010) « Il était si évident pour eux », écrit Armatte (2010) « que le phénomène n'avait qu'une seule réalité et la grandeur une seule « vraie valeur », que la *dispersion* des observations ne pouvait se comprendre que comme l'effet d'une *erreur* de mesure » fortuite.

De nombreux mathématiciens et physiciens allaient s'attacher à transformer ce problème métaphysique, épistémique et pratique en un problème mathématique. En rapprochant le calcul différentiel et le calcul probabiliste de l'erreur, en conciliant ses deux modes d'existence - comme variable analytique et comme variable aléatoire - Fourier, Gauss et Laplace, en particulier, fonderaient une méthodologie du contrôle des erreurs de mesure. Cette méthodologie articulait trois notions « 1) la distribution dite « gaussienne » (et plus tard « normale ») des erreurs de mesure d'une grandeur astronomique, 2) le choix de la moyenne arithmétique comme valeur la plus probable de la grandeur mesurée, et 3) la méthode des moindres carrés comme critère d'optimisation » (Desrosières, 1995). Elle contribuerait par là à donner un fondement mathématique à l'idée d'une « valeur vraie » et d'une « raison de croire », donc le degré de confiance à accorder à un énoncé (Desrosières, 2001; Paty, 2001; Desrosières, 2003; Armatte, 2010).

Or, la mobilisation du calcul des probabilités, si essentiel à cette traduction, reposait sur une opération théorique et pratique de réduction de l'erreur à l'une de ses deux « composantes », celle qui est mathématisable, précisément. Dans la théorie des erreurs introduite par Lambert au XVIIIe siècle, l'erreur serait « composée » de l'erreur systématique, d'une part, et de l'erreur accidentelle, d'autre part, chacune rapportable à un type de « cause » de l'erreur. La première, l'erreur systématique, renvoyait à la pratique de l'observation et à ses contingences : les conditions atmosphériques, la qualité des instruments de mesure, la qualité de l'observateur, pouvaient être cause de dispersion des mesures. Cette erreur-là était et est toujours au cœur de la définition de la professionnalité de l'astronome : l'analyse *a priori* et *a*

³⁶ En tout cas, qui présente un comportement dont la variation renvoie à une temporalité bien plus longue que la temporalité des séries de mesure réalisées par les premiers astronomes.

posteriori des conditions de l'observation par un professionnel de l'astronomie devait lui permettre d'identifier certaines causes d'erreur systématiques et d'en inférer des méthodes et moyens pour les contrôler et réduire leurs effets. Au terme de ce « nettoyage » émergerait l'autre composante de l'erreur, l'erreur accidentelle. Celle-ci se confondrait avec cette erreur résiduelle, imputée à des causes inconnues et supposées fortuites et variant de façon aléatoire - ce qui la rend saisissable par le calcul des probabilités (Lottin, 1910; Armatte, 2010). L'enjeu de cette réduction des erreurs est tel, pour la métrologie, que les erreurs de mesure se sont mises à exister elles-mêmes comme objets de connaissance et de quantification (Desrosières, 2003; Desrosières, 2008a). L'effet des erreurs sur la mesure une fois modélisé, stabilisé, réduit, les résultats de différentes opérations de mesure peuvent être mis en série, et se prêtent au traitement statistique (Lottin, 1910; Armatte, 2010).

La portée de ce travail de standardisation des instruments, protocoles et même des gestes de la mesure, de ce continuel « procès fait aux observations, procès au sens technique de processus, et au sens juridique de mise en accusation avec droits de la défense » (Armatte, 2010), ou encore de calibration (Power, 2004) des réseaux métrologiques s'éclaire d'un jour nouveau. Détacher le résultat de la mesure du contexte de celle-ci, le rendre suffisamment indépendant des contingences et des engagements familiaux de la situation de mesurage (O'Connell, 1993; Power, 2004), c'est aussi ouvrir la possibilité de mettre en série des données hétérogènes, et d'adosser doublement – par ses résultats, par ses erreurs - la mesure des grandeurs au champ des probabilités et des statistiques, attachement dont Desrosières (2008) a souligné toute l'importance.

Ce travail de calibration et de standardisation ne se laisse pas décrire entièrement comme un travail de rationalisation. Il suppose, non pas au-delà de la rationalisation mais bien pour rationaliser, des liens de proximité, des ajustements mutuels, des arrangements pratiques entre les métrologues : ils se déplacent en personne, entretiennent des relations interpersonnelles avec leurs collègues, partagent des échantillons, échangent des e-mails et des documents, se disputent et s'entendent sur les règles de leur art. Ces règles de l'art renvoient à la fois à un modèle standard des pratiques, à son adaptation aux contingences de la situation de mesurage *hic et nunc*, à des modes d'évaluation de la qualité et de la validité de la mesure, et à des règles de présentation des résultats (Thévenot, 1997). Ils se retrouvent autour d'un enjeu commun, qui définit leur professionnalité et les conditions de félicité du mesurage: celui de la précision de la mesure, concept général qui se décline en un éventail de critères de qualité comme la justesse, l'exactitude, la sensibilité, etc. Rendre la qualité de l'opération de mesure et de ses résultats indiscutables contribue à clore la controverse sur les énoncés fabriqués et à les établir comme « faits acquis » (Latour, 1989).

En résumé, pour que la mesure soit fidèle et robuste, ce sont toutes les entités des réseaux métrologiques et leurs relations qui doivent être qualifiées, mises en forme, stabilisées, entretenues : les objets, les échantillons, les appareils, les procédures, les protocoles, les compétences et les corps, les mots et les gestes engagés dans l'opération de mesurage. La métrologie consiste à « stabiliser les mesures dans le temps et dans l'espace, s'assurer que les instruments donnent des résultats stables et uniformes en différents lieux et différents moments. Elle consiste à comparer les instruments et standardiser les données. Elle consiste à aligner les mesures à une référence : non pas à une quelconque référence arbitraire, mais avec

celle qui a la particularité d'être vraie (... ou plus) précisément d'être vraie « par convention » » (Mallard, 1998). Constituer un objet ou un concept comme référence implique à la fois de le rendre indispensable et indiscutable pour une multitude d'acteurs, d'en stabiliser l'identité par un investissement de forme pour le rendre autonome par rapport à son contexte de production et à lui permettre de se déplacer en dehors de son site de production, de stabiliser en même temps les chaînes d'équivalence permettant d'y revenir en cas de controverse. La circulation d'objets et de personnes particuliers dans des réseaux qu'elle fait tenir est le mode d'existence de la métrologie - même dans le nouveau modèle de gouvernement métrologique, qui procède par circulation, non d'étalons, mais de kit d'expérience stabilisés, permettant l'étalonnage par reproduction locale contrôlée du phénomène qui définit l'étalon (O'Connell, 1993).

11.2 La normalisation comme mode de coordination de la production industrielle

a) La normalisation et l'essor d'un modèle industriel de production

La normalisation industrielle, à laquelle est associée la question de la qualification des biens, est elle aussi une entreprise collective de résolution de problèmes pratiques récurrents, portés par des professionnels mais débordant les limites de leur monde. Bien que les prémisses en soient attestés dès le début du XVIIIème siècle, notamment dans le domaine militaire (Coujard, 2006a), son émergence est située dans la deuxième moitié du XIXème siècle.

A cette époque, le premier mouvement de normalisation, la métrologie, est en passe d'être institutionnalisé. En employant le terme institutionnalisation, je renvoie au fait qu'au milieu du XIXe siècle, « l'importance de la mesure et de la précision pour la société dans son ensemble, pas seulement pour les pratiques scientifiques mais pour une société animée par l'esprit de la quantification » ainsi que « le besoin de quantifier (...dans le cadre d'un) mouvement bureaucratique général au sein des états et des empires » étaient reconnus. A cette époque, outre l'émergence d'institutions de métrologie, les historiens constatent que les réseaux d'échange commerciaux étaient en passe d'être « profondément, même s'ils l'étaient progressivement et laborieusement, redéfinis par la standardisation des poids et des mesures, et l'intervention croissante de l'Etat dans diverses activités requérant des moyens systématiques d'investigation et d'évaluation » (Mallard, 1998). Les réseaux métrologiques constituaient déjà une ressource commune sur laquelle la normalisation industrielle allait pouvoir s'appuyer.

b) Normalisation ou standardisation ?

La normalisation industrielle fut d'abord un mouvement promu par les ingénieurs industriels pour les ingénieurs industriels. Elle avait d'entrée de jeu un triple objectif : unifier, simplifier, spécifier. « Unifier la définition des objets permettait d'accroître l' « interopérabilité » et l' « interchangeabilité » des pièces produites en des lieux différents, simplifier le nombre des modèles autorisait des gains en termes de stocks et d'économies d'échelles, spécifier les dimensions et les modes opératoires rendait possible une stabilisation des procédés, donc une meilleure maîtrise de l'ingénierie et de la fabrication » (Cochoy, 2000). C'est d'ailleurs surtout sur les marchés intermédiaires, donc dans les relations fournisseurs-clients que les enjeux de la normalisation industrielle émergent (Maily, 1946; Olshan, 1993; Cochoy, 2002) ; des relations « gouvernées sinon par l'interconnaissance, du moins par le partage

d'une culture technique commune » que la normalisation vient renforcer (Cochoy, 2000). Ces fonctions d'unification, d'interopérabilité, d'interchangeabilité, de simplification et de spécification restent encore aujourd'hui attachées aux normes techniques dans la plupart des travaux de recherche relatifs à la normalisation.

La normalisation avait aussi pour but d'accélérer et stabiliser, en la faisant remonter en amont de la conception des produits, la coordination « spontanée » par la standardisation (Coujard, 2006a). Ce déplacement en amont de la qualification des produits non seulement faciliterait le travail des ingénieurs, mais favoriserait aussi l'organisation de filières industrielles, et permettrait de réduire les risques des producteurs. En effet, la particularité du standard, tel qu'on l'entend en français, serait d'émerger au travers de la seule médiation marchande, comme résultat d'un processus d'adoption collective d'une option technique particulière, par corrélation de plus en plus étroite des décisions d'agents interdépendants. En d'autres termes, ce serait la mise en concurrence des objets techniques de formats différents qui aboutirait à l'abandon progressif de ceux dont le format est considéré comme moins performant (selon un schéma quelque peu darwiniste), et à la domination d'un format « sélectionné » par un phénomène de verrouillage (lock-in) du marché (Foray, 1996; Grenard, 1996; Kavassalis, 1996; Kessous, 2000; Lelong et Mallard, 2000; Fligstein, 2001). L'exemple le plus couramment cité est celui du système d'exploitation Windows de la firme Microsoft, qui se serait imposé « par le marché », par le choix de consommateurs.

Ce mécanisme marchand n'est pas sans inconvénients. Le marché totalement libre et concurrentiel étant une fiction, la « domination d'un format » doit autant à des alliances industrielles, des stratégies politiques et des asymétries de ressources qu'à l'acte de consommation. Et le cas du système d'exploitation Windows en est un bon exemple. Il n'est pas rare non plus que ce type de dynamique aboutisse à l'absence ou à la multiplication de standards, chaque réseau de producteurs continuant à promouvoir sa propre référence. De plus, elle rend la définition de la qualité « particulièrement sensible aux micro-événements qui se produisent dans les stades initiaux du développement ». La chronologie des actes d'adoption constituant un facteur essentiel de victoire d'un standard, rien ne garantit que la standardisation aboutisse à une coordination optimale du point de vue technique, c'est-à-dire à une rationalisation technique (Lelong et Mallard, 2000). Or, qualité des biens, coordination marchande, et rationalisation de la production sont des enjeux explicites de l'organisation industrielle et marchande (Benghozi *et al.*, 1996).

De plus, la standardisation pose aux producteurs le problème de la reconversion de leurs activités au cas où le standard qui s'imposerait finalement ne serait pas celui qu'ils ont privilégié. En effet, l'engagement dans une activité de production d'un bien marchand suppose la mise en place d'un procédé technique adéquat, avec ses machines, ses hommes, ses procédures de travail etc.... Le procédé de production est source de deux types d'irréversibilité. Une irréversibilité technique, liée à la stabilisation des identités des entités attachées à ce procédé, ainsi qu'à la stabilisation des associations et solidarités entre elles. Une irréversibilité financière, liée à la précédente, que l'on peut saisir à travers la notion d'horizon d'engagement : pour « un opérateur ayant engagé des actifs³⁷ spécifiques dont les

³⁷ Pour rappel, les moyens de production font partie de ce que les financiers désignent par « actifs ».

propriétés principales sont l'absence de « redéployabilité » et l'engagement de coûts irrécupérables s'il ne prolonge pas son engagement sur un horizon suffisamment long pour que les investissements réalisés soient récupérés », toute situation l'obligeant à redéployer son activité avant le terme de cet horizon d'engagement - comme l'émergence d'un standard non compatible - se soldera par une perte financière nette (Godard et Hommel, 1999). La standardisation, parce qu'elle rend difficile l'anticipation des agents, ne résoudrait pas la question de l'incertitude technique et financière sur la qualité des produits et des processus. La normalisation, tendant à instaurer une qualification *ex ante* des formats industriels, permet de réduire les risques liés à l'engagement d'actifs peu redéployables sur un horizon temporel long.

L'histoire de la normalisation nous apprend qu'un tel processus de sélection par les seules forces du marché est rare : dans de nombreux cas, l'émergence du standard a quand même nécessité que les acteurs industriels concernés se réunissent et se mettent d'accord, officiellement ou en coulisse, sur un format de référence issu de l'ensemble de techniques et d'innovations existantes (Coujard, 2006b). Les standards font de plus en plus l'objet d'accords négociés officiellement, publiquement et de façon réglée, entre producteurs pour réguler leurs échanges et coordonner leur action, et même de normes techniques. Un bon exemple de l'ambiguïté entre standard et norme est celui du dimensionnement des containers : les « bonnes » dimensions, et les tolérances dont elles sont assorties, constituent bien un standard mais c'est dans le cadre d'un processus de normalisation qu'elles ont été négociées (Latimer, 1997).

En effet, qu'est-ce qu'une norme technique ? Selon l'ISO, une norme désigne un « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné »³⁸ (Centre d'information ISO/IEC, en ligne, le 7 octobre 2008). Elle se définit donc par sa forme, sa source - ou son énonciateur - et son mode d'élaboration, son contenu et ses usages - donc ses usagers. La directive européenne relative à la normalisation définit plutôt une norme technique par son contenu, sa source, et ses modes de mise en œuvre : il s'agit d'une « spécification technique approuvée par un organisme reconnu à activité normative pour application répétée ou continue, dont l'observation n'est pas obligatoire » (CE, 1998). Aujourd'hui, mais cela n'a pas toujours été le cas, le statut de norme technique est intimement lié à celui de son énonciateur³⁹, qui est par définition un organisme spécialisé dans les

³⁸ Cette définition a changé. Selon une version précédente, les normes ISO sont des « accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères précis destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services soient aptes à leur emploi » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Les références à la technicité et aux univers marchands et industriels ont disparu, la notion d'aptitude à l'emploi est remplacée par celle d'un « niveau d'ordre optimal ». La nouvelle définition lie plus directement le statut de norme à celui de l'organisme qui l'élabore et met plus l'accent sur les idées de consensus et de communauté. Ces modifications prennent sens à la lumière de l'extension des activités de normalisation à de nouveaux champs d'action et de leur rôle croissant dans la régulation de la société civile.

³⁹ Par contre, les documents et spécifications techniques émanant d'autres organisations, comme les codes techniques professionnels, les notes techniques des instituts de recherche, les recommandations des assureurs ou des vérificateurs privés ne sont pas des normes techniques stricto-sensu, même s'il s'agit de documents ou de dispositifs normatifs.

activités de normalisation, dont la compétence est reconnue, au niveau national, régional et/ou international (Benezech, 1996).

Une norme technique a la forme d'un texte qui entérine, durcit et stabilise un accord, une convention. Mais cet accord ne préexiste pas au texte, il se construit dans et par la rédaction même du texte négocié, comme le montre Mallard (2000). C'est un texte public - en ce sens qu'il peut être acheté par tout un chacun. Référent pour des usages « communs et répétés », une norme technique est un objet partagé par l'ensemble de ses usagers, dont il contribue à lier les trajectoires et à coordonner les activités (Benghozi *et al.*, 1996; Gomez, 1996). Du point de vue du contenu, une norme technique se définit comme une « spécification technique » ou un ensemble de spécifications techniques. La notion de spécification renvoie étymologiquement à l'action de désigner et de décrire en détail, et à ses résultats, à savoir les caractéristiques ou qualités d'une chose « permettant de la définir et de la distinguer des autres choses qui lui ressemblent » (Larousse, 1991; CE, 1998). Une norme technique délivre une description, ramenée à un nombre réduit de caractéristiques détaillées, d'un objet matériel (par exemple un produit), d'un concept (par exemple, la justesse d'une mesure) ou de processus (par exemple, un protocole d'expérience), à partir de laquelle il est possible d'établir des équivalences et des non équivalences. Les différentes fonctions attribuées aux normes techniques renvoient à la mise en forme et à la résolution de problèmes d'équivalence : fonctions de définition (créer un langage commun, permettant l'intercompréhension), de métrologie (créer un espace de commune mesure), d'interchangeabilité (figer les propriétés de pièces détachées pour qu'elles soient équivalentes, c'est-à-dire stabiliser les identités et les formes des entités composant un objet-réseau), de compatibilité, d'interopérabilité et d'aptitude à l'emploi - bref de coordination (garantir l'interfonctionnement des objets techniques entre eux et/ou avec leur environnement technique et humain, c'est-à-dire organiser des équivalences partielles, des complémentarités fonctionnelles ou formelles, des *modus vivendi* entre les entités d'une chaîne de coopération), de légitimation (mettre en équivalence avec une forme de bien commun, de valeur partagée).

Mais la notion de norme est aussi associée à une idée de normativité, d'autorité. La description qu'est la spécification fournit un même modèle à suivre à des usagers les plus nombreux possibles. Dans le domaine de la normalisation technique, le modèle décrit par le texte normatif devient, pour ceux qui s'engagent, de façon en principe indépendante et volontaire⁴⁰, à le mettre en œuvre, une prescription consensuelle, une exigence à la fois conventionnelle, partagée et indiscutable pour ceux qui s'y réfèrent. Une norme technique transforme donc une description experte de quelque chose en une caractéristique exigible, en vertu de son caractère consensuel et de ses effets garantis - selon les propres termes de l'ISO - d'optimalisation, de performance, d'efficacité, de qualité (Benezech, 1996; Gomez, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000; Furusten, 2005). Son autorité, elle la tire à la fois de l'expertise sur laquelle elle s'appuie, sur les qualités intrinsèques qui lui sont attribuées dans la mesure où elle codifierait et incorporerait cette expertise, sur la grandeur de la communauté d'usagers où elle fait référence, et sur son mode d'élaboration consensuelle, relevant d'un processus

⁴⁰ L'utilisation d'une norme technique est par principe facultative, à moins qu'elle ne soit mobilisée dans le cadre d'un texte de loi, ce qui ne concerne qu'une minorité de normes. Une norme technique est supposée ne pas avoir besoin d'être rendue obligatoire, car elle correspondrait à un « intérêt bien compris » de ses usagers potentiels.

délibératif, concerté, entre les acteurs concernés, processus organisé selon des procédures explicites dans un cadre institutionnel dédié - un processus hétéronome (Grenard, 1996; Tamm Hallström, 1996; Brunsson et Jacobsson, 2000; Lelong et Mallard, 2000; Mertz, 2001; Borraz, 2004; Colasse, 2005; Dudouet *et al.*, 2005; Graz, 2006).

c) La normalisation et l'organisation industrielle et marchande

La normalisation suppose donc, de la part des producteurs, de suspendre pour un temps le jeu de la concurrence marchande et de négocier un accord sur les formats de produits et ceux des procédés dont ils sont issus. Parmi les premières entreprises de normalisation industrielle clairement identifiables, la littérature mentionne fréquemment les armes, les chemins de fer, l'électricité et les engrais superphosphates (Atten, 2000; Jas, 2000; Lelong et Mallard, 2000; Giard, 2003; Stanziani, 2003). Ces entreprises de normalisation intervenaient dans des secteurs industriels ou des domaines techniques émergents comme la thermodynamique, l'électromagnétisme et l'agronomie, ou des secteurs en profonde transformation, en cette deuxième moitié du XIXe siècle. Dans une telle situation d'incertitude radicale, les calculs individuels n'offrent pas de solution, les acteurs économiques tendent à trouver des procédures collectives de résolution de problèmes et d'accord sur un format de qualité des objets qui les concernent en commun (Favereau, 1989; Bocquet et Laurencin, 2001). Il peut être formalisé, durci dans des modèles, des cahiers de charges contractuels ou des normes publiques.

Ce format doit avant tout être opératoire : il s'agit essentiellement de permettre un engagement dans l'action et un engagement d'actifs sur des horizons parfois longs. Ainsi, les entreprises de normalisation technique ont sans conteste contribué à l'expansion et à la stabilisation de ces activités économiques. Par exemple, la définition d'un cahier de charges commun et la production d'un accord sur les dimensions de l'espacement des rails des trains permit le développement de l'activité ferroviaire de vastes territoires. Les industries de réseaux électriques se sont constituées sur une base locale, le problème était donc l'intégration des zones dessertes d'une part et des ensembles techniques assurant l'alimentation. Il y eut bien, dans ces deux cas, concertation entre industriels pour produire une interopérabilité a priori, sans qu'il y ait forcément formalisation de l'accord et production d'un texte normatif, ni institutions spécialement dédiée à l'organisation et au cadrage de la négociation - tout ce à quoi on associe aujourd'hui la notion de normalisation. Quant aux engrais, la mesure de leur pouvoir fertilisant, l'une des propriétés signant la qualité de ces produits, fut un enjeu important du développement de cette industrie, et c'est l'Etat et le droit qui ont initié la dynamique de normalisation. Le cas des engrais, on le notera au passage, illustre bien la connexion entre définition de la qualité des produits et développement d'une métrologie permettant de mesurer leurs qualités (Maily, 1946; Olshan, 1993; Jas, 2000; Giard, 2003).

Si la normalisation a partie liée avec l'innovation technique, avec la qualité des produits et les choix et risques des investissements financiers, elle a aussi à voir avec le passage d'une production artisanale, locale et peu standardisée, à une production industrielle des biens, qui s'organise et s'intensifie tout au long du XIXème siècle. A l'assemblage spécifique de composants singuliers et à l'intégration des tâches, se substituaient progressivement l'assemblage routinier de composants réguliers, interchangeables et ajustés a priori les uns aux autres, et la division des tâches (Coujard, 2006a).

La normalisation est à la fois le support et le produit de la révolution industrielle, qui repose :

- sur l'innovation technique et, plus globalement, sur une technicisation complexe de la production, dans la mesure où, d'une part, elle mobilise des *systèmes de systèmes* techniques qu'il faut faire opérer ensemble, et où, d'autre part, subsistent des incertitudes sur leurs effets, sur leurs modes de fonctionnement, et sur d'éventuels phénomènes de récursivité (Maily, 1946),
- sur une organisation de la production qui tend à répartir progressivement les activités de l'ensemble du système économique national entre entreprises, lesquelles tendent à se spécialiser en fonction de leur « base de production » (le « métier » de l'entreprise, ses compétences, ses spécificités techniques) d'une part et de leur « zone de marché » (ses filières de distributions, ses clients et ses concurrents) d'autre part (Penrose, 1995; Ravix et Romani, 1996),
- sur une modification des pratiques et des rapports de travail, par la redéfinition du travail humain comme « quantité d'action utile » mesurable et optimisable (Bernoux, 1985; Vatin, 1993) et par la capture et la réforme des savoirs et usages traditionnels déjà évoqués ci-dessus.

C'est donc à la fois à un changement d'échelle, un changement de l'organisation et des rapports de travail et un changement de modèle d'économie que participe la normalisation : une économie nationale, reposant sur la division et la coordination de la production, et sur la standardisation des techniques, des produits et des savoirs, comme le montre bien Olshan (1993).

Dans cette économie industrielle qui prend son essor, des professionnels cherchent à éviter une babélisation technique qui est à la fois un frein à leur productivité et spécialisation propres, à la circulation de leurs produits et donc à l'extension de leur marché, et au développement de filières techniques autorisant la division des tâches. Par la monopolisation du travail de qualification des objets et de production de formats, ils s'assurent aussi une longueur d'avance sur leurs concurrents (Hawkins, 1995; Atten, 2000; Kessous, 2000; Coujard, 2006a; Dudouet *et al.*, 2006).

Ces réseaux professionnels, et les institutions qu'ils se sont données, ont souvent été au fondement de la création des organismes de normalisation nationaux. Par exemple, aux Etats-Unis, la conférence des industries électriques américaines de 1884 recommanda la création d'un bureau fédéral chargé des problèmes de normalisation. Recevant des requêtes similaires émanant d'autres domaines techniques, scientifiques ou industriels, le Congrès décida de la création du National Bureau of Standards. Puis, en 1918, pour coordonner les efforts déployés en matière de normalisation par des associations de commerce et des sociétés professionnelles émergentes, une organisation destinée à chapeauter les différents comités et à éviter les doublons et les conflits territoriaux entre organismes fut instituée : l'American Engineering Standards Committee, le futur American National Standards Institute (Olshan, 1993).

De façon assez similaire, l'Engineering Standards Committee est fondé en Angleterre en 1901, qui évoluera en British Engineering Standards Association en 1918 et en British Standards Institution en 1931. En France, comme dans d'autres pays européens, ce sont des laboratoires d'essai et du contrôle de la conformité que naîtront les organismes de normalisation, avec la

création du Laboratoire central d'Electricité en 1882, puis, en 1901, du Laboratoire National d'Essais, avec pour mission de répondre aux besoins de mesures et d'essais de l'industrie, principalement dans les domaines des matériaux, des machines, de la physique et de la botanique, et de la Commission permanente de Standardisation en 1918, chargée d' « étudier toutes les mesures susceptibles d'assurer l'unification des types dans la construction mécanique et métallique ». Elle disparaîtra lors de la création de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) en 1926 dont le statut juridique est soumis à la loi 1901 (Qualité-Sécurité-Environnement, en ligne, le 27 mars 2007).

Ces deux filiations des institutions de normalisation - la définition de systèmes techniques de référence par les industriels et les activités de métrologie - ont donné lieu à des modèles de normalisation différents en Europe et aux Etats-Unis. La normalisation européenne est fortement institutionnalisée, proche de l'autorité étatique, mais la mise en conformité et la vérification de la conformité reposent largement sur les initiatives privées. A contrario, la normalisation américaine reposerait sur la coordination des activités d'une multiplicité d'organismes privés à caractère sectoriel, mais la mise en conformité et la vérification de la conformité sont plus fortement encadrées par les institutions publiques américaines (Graz, 2006). Ces différences à la fois institutionnelles, politiques et philosophiques ne sont pas sans conséquence sur la construction d'un consensus lors de l'élaboration des normes techniques au sein des comités de l'ISO, comme on le verra plus loin.

II.3 L'ISO et l'internationalisation de la normalisation

a) L'émergence et la stabilisation d'agences de normalisation

Tout au long du XIXème siècle, la normalisation a donc contribué à créer des espaces nationaux administrés, coordonnés et productifs, où la circulation des biens, des services, des idées et des personnes était facilitée. Mais chaque pays produisant ses propres normes, l'expansion de ces espaces de circulation était bornée par les frontières de validité de ces normes. Des problèmes de régulation et de coordination des échanges scientifiques, technologiques et marchands entre espaces nationaux se posaient donc au début du XXème siècle, sauf dans quelques domaines déjà diffusés ou d'emblée normalisés à l'échelon international, comme les technologies électriques. Celles-ci virent, très tôt dans l'histoire de ce secteur industriel, la création d'un organisme international de normalisation spécialement dédié. L'International Telecommunications Union (ITU) a développé des activités de normalisation dans le domaine des télécommunications dès 1865 (elle n'a acquis sa structure actuelle d'agence spécialisée des Nations Unies qu'en 1947). La Commission électronique internationale (CEI), fondée à Londres en 1906, fut quant à elle chargée d'harmoniser les systèmes techniques diversifiés qui émergeaient en Europe et en Amérique du Nord.

Restait néanmoins un large éventail de domaines, anciens ou nouveaux, où tout était à faire en matière de normalisation. Pour faire face aux différents problèmes de normalisation technique internationale, deux organismes à vocation généraliste furent créés : la Fédération internationale des Associations nationales de Normalisation (ISA), fondée en 1926, établie à New York et administrée à partir de la Suisse ; le Comité de Coordination de la Normalisation des Nations Unies (UNSCC) créé en 1944, établi et administré à Londres, dans les locaux de la CEI. Deux organisations de normalisation, pour deux espaces métrologiques différents. En

effet, les Etats-Unis, l'Angleterre et la plupart des pays du Commonwealth ont bien adopté - sur le tard - le système métrique mais de façon « facultative », c'est-à-dire que ces pays tolèrent l'usage de leur système de mesure traditionnel à côté du système métrique et se contentent d'établir des équivalences. Le résultat est que de nos jours, même si le Système d'Unités International est la seule référence scientifique au monde, deux espaces métrologiques d'usage perdurent : un espace « mètre » et un espace « inch ». C'était évidemment déjà le cas au début du XXème siècle. L'ISA était une organisation à prédominance métrique et cantonnait essentiellement ses activités à l'Europe. L'UNSCC fut créée essentiellement par les « pays du bloc inch », selon l'expression de l'ISO, pour soutenir l'effort de guerre. Les pays d'Europe occidentale y adhérèrent à la libération, l'ISA ayant cessé ses activités dès 1939 et pendant toute la seconde guerre mondiale (Latimer, 1997). L'ISO est née de la fusion de ces deux méta-organisations de normalisation « générale ». En quelques décennies, elle allait devenir le centre de gravité et le moteur de l'ensemble des activités de normalisation.

L'ISO est fille de la guerre : la normalisation était considérée comme indispensable à la reconstruction de l'Europe de l'après-guerre et comme contribuant aux efforts de diplomatie destinés à éviter l'horreur d'une nouvelle guerre mondiale. En octobre 1945, les délégués de l'UNSCC se réunirent à New York pour examiner la possibilité de fonder une association internationale de coordination des normes qui, cette fois, amènerait les « pays du bloc mètre » et les « pays du bloc inch » à s'accorder. Une conférence fut organisée à Londres en 1946, à laquelle furent conviés les délégués de l'UNSCC et les délégués des pays membres de l'ex-ISA⁴¹ (Maily, 1946; Latimer, 1997).

La nouvelle organisation de normalisation à créer devait répondre à trois critères : effectuer des travaux de normalisation concrets et efficaces, ne pas coûter trop cher et fonctionner de manière « démocratique », c'est-à-dire d'une part être ouverte à tous les pays désirant collaborer, avec des devoirs et des droits égaux et d'autre part permettre à chaque délégué de s'exprimer librement. Compte tenu du contexte - l'existence de deux espaces métrologiques différents, la position de force absolue qu'occupaient les pays vainqueurs de la guerre et la mise en présence des délégations américaines, anglaises et russes, pays dont les rivalités politiques commençaient à se faire sentir -, ce n'était pas gagné d'avance. Mais « un esprit de conciliation prévalait » entre « professionnels raisonnables » (Latimer, 1997). Les délégués se mirent d'accord sur une constitution garante du caractère « démocratique » de l'organisation, sur une formule de calcul de cotisation des membres, sur le nom et le siège de l'organisation, sur les langues officielles adoptées. La création de l'ISO fut adoptée, avec pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de

- faciliter entre les nations les échanges de biens et de services (en accord avec les principes de l'Accord des Obstacles techniques au Commerce initié par le GATT),

⁴¹ Plus exactement, ils furent d'abord convoqués en tant que membres de l'ISA, celle-ci ayant été en hâte ramenée à la vie, et les délégués ayant été déclarés habilités à agir malgré le fait que leur mandat était échu. Mais, suite aux manœuvres de l'ancien Secrétaire général de l'ISA, M. Hubert-Ruf, qui voulait que l'ISA continue sous sa propre direction, l'ISA nouvellement ressuscitée fut liquidée dès la première matinée de la conférence, dont le statut fut adapté aux nouvelles circonstances.

- et de développer la coopération dans les domaines intellectuel, scientifique, technique et économique (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002).

A la clôture de la Conférence de Londres, les premières réunions de l'Assemblée générale provisoire et du Conseil provisoire de l'ISO avaient déjà eu lieu. Il fut décidé que l'ISO entrerait officiellement en fonction dès la ratification de sa constitution par 15 pays, ce qui fut fait dans un délai de 6 mois. Dès 1947, l'ISO fut instituée et son Secrétariat Général commença à fonctionner, avec une équipe de 5 personnes, un mode de gestion familial et un budget minimal. Quant aux organismes de normalisation qui lui avaient tenu lieu de parents, « l'UNSCC convint de cesser de fonctionner dès que l'ISO deviendrait opérationnelle ; l'ISA conclut qu'elle avait cessé d'exister en 1942 » (Latimer, 1997).

b) La construction de la légitimité de l'ISO

On avait donc un organisme international de normalisation, encore fallait-il le rendre légitime. Cette légitimité n'était pas acquise d'entrée de jeu. L'ISO était chargée de publier des « recommandations ISO » qui « n'avaient pour but que d'influencer les normes nationales existantes » ; une tâche d'harmonisation *ex post*, donc. Dans ce contexte d'après-guerre et de reconstruction, c'était toujours au sein des organismes de normalisation nationaux que s'élaboraient les normes, que les milieux économiques négociaient et se coordonnaient, que se situaient les enjeux de la normalisation. L'ISO était elle-même peu productive (2 recommandations publiées dans les 5 premières années), pleine d'enthousiasme mais sous-équipée, sous-financée et travaillant en sous-effectif. Elle se cantonnait de plus à des domaines de normalisation traditionnels de mécanique élémentaire et de métrologie, hérités de l'ISA, où son expertise était reconnue mais où les enjeux techniques et économiques étaient peu importants. Ce n'est qu'à partir du milieu des années 50 qu'elle se positionna dans des domaines de pointe, comme les plastiques et l'énergie nucléaire, tout en consolidant sa position dans le domaine de la mécanique et des dimensionnements des systèmes techniques (Latimer, 1997).

Ce n'est donc pas son efficacité, sa productivité, son expérience qui expliquent la « percée » de l'ISO et de la normalisation internationale au début des années 60. Ni le contexte de profonde mutation des sociétés occidentales des années 60. Sur le plan économique, les sociétés occidentales ont connu une forte accélération de la croissance économique basée sur l'innovation technologique, la production de gammes⁴² de produits standardisés par segments de marché et de consommateurs, le développement coextensif d'une consommation de masse et de l'émergence d'un mouvement consumériste, une croissance du pouvoir d'achat des ménages liée au plein emploi et à l'augmentation des salaires, la professionnalisation croissante des dirigeants et la modernisation du management, la création de Communauté Economique Européenne⁴³ (CEE), l'expansion du néo-libéralisme et le développement de modes de régulation monétaire internationale. Sur le plan culturel, c'est l'expansion de la culture américaine dans le réseau de ses alliés : l'Europe adopterait dans un même mouvement le rock'n roll, les modèles de gestion des business schools américaines et le coca-cola. Sur le plan politique, c'est l'époque de la décolonisation, de la guerre froide, de la

⁴² C'est donc l'expansion du modèle de Sloan, qui amorce un processus de diversification des biens, qui lui-même évoluera vers un modèle de personnalisation des biens.

⁴³ Qui prolonge la signature du Traité de Rome en 1957.

course à l'espace, des débuts de la construction européenne, de l'émergence des mouvements associatifs, du contrat fordiste et de l'Etat keynésien. L'euphorie des Golden Sixties colore les projets de l'ISO, au point que le secrétaire général de l'ISO s'exclamera, en 1969, dans un discours devant le conseil de l'ISO : « Le nationalisme politique prévaudra très probablement tant que nous vivrons ! Le nationalisme économique est sur le point de disparaître. Et le nationalisme technique a disparu ! » (Latimer, 1997). Mais l'irrésistible ascension de l'ISO n'est pas imputable à l'existence d'un « contexte favorable », quoi qu'en dise l'ISO qui s'exprime par la plume de Monsieur Latimer : la crise économique des années 70 ne changea guère la donne, dans la mesure où l'innovation technologique se poursuivait à un rythme accéléré. La crise écologique non plus, car si la montée des préoccupations environnementales fut portée par une discours protestataire, critique à l'égard du progrès technique, l'institutionnalisation de l'environnement et la recherche de solutions se sont appuyées sur un important mouvement de scientification et de technicisation, duquel la normalisation fut partie prenante.

Si la normalisation occupe aujourd'hui une place incontournable - au sens propre - dans la société, c'est parce que l'ISO a su la rendre indispensable et se rendre indispensable, en se transformant et en transformant le monde. Comment ? C'est ce que tentent de montrer les développements qui suivent.

- ***Devenir international et performant***

Sur le plan interne, l'ISO a dû se transformer pour être à la hauteur de ses prétentions d'expertise, de performance et d'internationalité. Car rappelons-nous ce qu'était l'ISO à sa création : une équipe de 5 personnes, basée en Suisse, sous-financée et gérée de façon familiale, qui devait compter sur l'expertise et la contribution, pas du tout garanties, des organismes nationaux de normalisation.

L'ISO s'est construit une expertise par une politique de recrutement intelligente, dans les milieux industriels et académiques : dans l'ISO des années 60, déjà, « se bouscuaient des jeunes types prêts à bouger au moindre signe » racontent les normalisateurs vétérans à Monsieur Latimer. A côté des ingénieurs de normalisation « spécialistes un peu bizarres d'une ingénierie étroite et sectorielle », et pour lesquels « on avait découpé (...), par tranches verticales, des « comités » pour les filetages, l'acier, le bâtiment, l'électricité... », l'ISO s'est également entourée de collaborateurs aux compétences gestionnaires et relationnelles, capables d'« adopter un point de vue global [autant qu'à se] spécialiser » et participant d'un « jeu de touche-à-tout, plus horizontal que vertical » nécessaire pour développer « les possibilités grandissantes qui s'ouvraient à la normalisation » (Latimer, 1997). Etre normalisateur, on le verra plus loin, ce n'est pas seulement être un bon technicien - même si la compétence technique est indispensable -, c'est aussi être capable de se constituer comme représentant de ce « besoin du marché » qui transcende les intérêts particuliers.

Outre un haut niveau de qualification du personnel, cette politique de recrutement organisait délibérément une distribution des nationalités des effectifs « afin que l'ISO soit considérée comme l'Organisation internationale de Normalisation par excellence » (Latimer, 1997). Si l'ISO était, à sa fondation, un « Club européen », dans les années 1950-1960, certains pays non occidentaux commencèrent à institutionnaliser leurs activités de normalisation, et de

nouveaux comités membres de l'ISO affluèrent. L'ISO soutint ce mouvement. D'une part, elle organisa dans ces pays des séminaires, symposiums et stages de normalisation, destinés à former les futurs normalisateurs professionnels et les aida à fixer le cadre et les procédures de travail institutionnel, en référence aux siens, bien sûr. D'autre part, elle mit sur pied, dès 1961, une structure chargée des questions liées aux pays en développement, le DEVCO. En effet, les enjeux de normalisation cruciaux dans ces pays ne correspondaient pas forcément à ceux des pays du Nord. Il fallait s'assurer, d'une part, que les enjeux de normalisation des pays en développement soient rencontrés, et d'autre part, qu'ils ne soient pas écartés des travaux de normalisation des pays du Nord, qui ne manqueraient pas d'avoir des répercussions sur eux. L'ISO a ainsi contribué à former et à recruter une centaine de pays du Tiers-Monde « qui participent peu à ses réunions techniques mais cotisent assez régulièrement, envoient des délégués à ses Assemblées générales ». Elle peut se targuer de s'être en effet internationalisée (Latimer, 1997).

Mais ce n'était pas tant la négociation technique et la production d'un accord entre les acteurs qui posait problème, que la circulation et la mise en usage des normes une fois publiées. L'ISO dut réorganiser et refinancer son Secrétariat général, responsable de la publication et de la diffusion des normes et projets de normes, dès la fin des années 50, puis à la fin des années 70. L'accroissement de l'efficacité de ce service contribua à stabiliser la structure et le mode de fonctionnement de l'ISO, et à lui permettre d'enrôler de nouvelles entités dans son réseau.

L'un des éléments majeurs de la réorganisation de l'ISO fut le travail de normalisation de la gestion documentaire qu'elle entreprit. La gestion documentaire aurait, à cette époque, constitué « un problème mondial » ; mais c'était avant tout un problème crucial pour les activités de normalisation elles-mêmes. Dès 1949, l'ISO créa un comité technique « Documentation » qui s'attacha à tracer les documents normatifs de site en site : « A l'époque, l'on se hâtait aveuglément, dans le monde entier, d'élaborer des normes nationales. La collection de normes nationales françaises comportait de 2000 à 3000 normes, sans compter les milliers de projets en préparation. L'Allemagne en avait le double ou le triple, la Grande-Bretagne le double. Tout le monde estimait que le minimum nécessaire à un pays développé pour répondre aux problèmes industriels était plus proche de 15 000 à 20 000 normes que de 2000 normes (...) En conséquence, quotidiennement, une masse de documents étaient produits, publiés, diffusés et traités par le système traditionnel de l'échange de documents (...) Le système consistant à disperser les collections de normes nationales [ndla : dans la tradition de la dispersion des collections nationales d'étalons du XIXe siècle] dans le monde entier toucha bientôt à l'impossible. » Ces documents étaient censés, dans chaque pays, être réceptionnés, classés, organisés, archivés de manière à être accessibles. Mais la gestion documentaire se résumait parfois à les entasser « avec grand soin, selon une chronologie approximative, dans une pièce qui leur était consacrée » et d'où elles ne ressortaient guère. « Un processus d'auto-étouffement par développement exponentiel était en route » (Latimer, 1997).

Pour rendre la gestion documentaire possible, il fallait profiter de et renforcer le caractère homogène des normes, jouer sur « la parenté de contenu et de formes entre ses constituants. » Les normes devaient de plus rester une population « finie » au sens mathématique du terme,

et à accroissements finis, sans commune mesure avec la prolifération sauvage des mémoires de recherches, thèses, articles de revue. » La collection de normes en circulation devait se borner aux documents en cours de validité. Les documents obsolètes, c'est-à-dire qui avaient été remplacés par une nouvelle version, devaient être officiellement invalidés et retirés de la circulation. Sans les détruire toutefois, pour pouvoir y retourner en cas de besoin, un problème de normalisation n'étant jamais définitivement clos. Il fallait donc un système d'archivage de ces documents invalides. En outre, il fallait créer un système d'indexation et d'identification rapide des normes, les doter d'un code numérique qui délivrerait des informations sur leur contenu (par exemple, un code 14 00x indique que la norme fait partie de la série consacrée au management environnemental), et qui faciliterait le classement, d'abord papier, puis informatique (l'ISONET fut mis sur les rails en 1977, avec l'appui de l'UNESCO). Enfin, il s'agissait d'organiser en « réseau documentaire » l'ensemble des émetteurs de normes, un réseau dont tous les chemins passeraient par l'ISO de façon à rationaliser la circulation des normes, éviter les doublons (Latimer, 1997). De là à argumenter qu'il était plus facile de faire circuler un modèle de norme internationale que tous les pays adopteraient et adapteraient, plutôt que de faire circuler toutes les versions nationales, il n'y avait qu'un pas... qui serait bientôt franchi.

La normalisation de la gestion documentaire eut une portée insoupçonnée. L'auto-normalisation de l'ISO contribua à accroître sa productivité : à la fois en termes de rapidité du processus de normalisation et de nombre de normes produites. Elle fut un jalon dans la dynamique de monopolisation de la production normative qui fit de l'institution ce qu'elle est aujourd'hui. Son modèle de gestion documentaire fut repris non seulement par d'autres institutions, mais aussi pour définir les exigences en matière de gestion documentaire incluses dans les normes de systèmes de management à destination des entreprises.

- *S'allier les institutions internationales*

Dans le processus de construction par l'ISO de sa légitimité et de son autorité, on peut surtout souligner la patiente construction d'un réseau de relations et de collaborations institutionnelles. Des relations avec les organismes de normalisation et avec toutes les organisations qui étaient actives dans les domaines où l'ISO comptait et développait des comités techniques, tout d'abord. « Certaines liaisons existaient déjà, mais à titre individuel entre amis ». C'est à titre institutionnel qu'il fallait développer ces relations. Dès 1947, la CEI décida de collaborer avec l'ISO et de s'affilier en tant que Division électrique de l'ISO, pour autant que son nom et sa procédure technique soient maintenus. De même, l'ISO entretint dès sa création des rapports de collaboration avec le BMPI et avec des scientifiques actifs dans le domaine de la métrologie, qui permit la reconnaissance par la norme ISO 31 du Système d'Unités International (Latimer, 1997). Quand, pour soutenir la création d'un marché commun, les institutions européennes créèrent le Comité Européen de Normalisation (CEN) en 1961, le Comité Européen de Normalisation Electrotechnique (CENELEC) en 1959, et l'Institut européen de Normalisation des Télécommunications (ESTI) en 1988 (Grenard, 1996; Giard, 2003), l'ISO poursuivit la même politique.

Ces relations n'allèrent pas sans quelques conflits de territoire. Ainsi, un différend opposa l'ISO et la CEI dans le domaine du traitement de l'information. Les deux institutions résolurent de répartir les domaines de compétences : au CEI les aspects relatifs à l'énergie

électrique (dimensionnement des pièces, méthodes de mesure) ; à l'ISO la logique interne du matériel informatique (les codes internes, les modes de stockage de l'information) (Latimer, 1997).

De même, dès 1972, les relations entre le CEN et l'ISO se crispèrent. Les organismes de normalisation nationaux européens étaient à la fois membres du CEN et de l'ISO. Ils s'interrogeaient sur la façon de gérer leur « double » loyauté à des organismes potentiellement concurrents. Les membres non européens de l'ISO voyaient dans le CEN un obstacle au processus de monopolisation de la production normative en cours. C'est justement en s'appuyant sur la double appartenance des membres européens que l'ISO allait résoudre ce problème en proposant le partage des tâches suivant : l'ISO, en tant qu'organisme mondial, devait « rechercher la substance des normes unifiées dont l'Europe a besoin » compte tenu du fait qu'il existe des caractéristiques génériques aux systèmes techniques et à l'organisation industrielle et marchande de tout pays développé. L'ISO confierait au CEN les travaux qu'elle jugeait « dans l'impossibilité d'aboutir autrement, ou une urgence assortie de chances réelles d'un aboutissement plus rapide, ou [justifiés par] la nécessité d'une application concertée ». Cette vision des choses serait entérinée par l'Accord de Vienne, conclu entre l'ISO et le CEN en 1991, qui reconnaît à la fois la primauté des normes internationales et « que des besoins particuliers (du Marché Unique Européen par exemple) pourraient exiger l'élaboration de normes pour lesquelles un besoin n'a pas été reconnu au niveau international » dont le CEN serait alors chargé. En conséquence « le transfert des travaux du CEN à l'ISO est la voie préférée », le CEN intervenant en quelque sorte à titre subsidiaire (ISO, en ligne, le 5 avril 2007). La stratégie de l'ISO semble être de prendre en charge les travaux les plus génériques, de fixer le cadre global, et de laisser le soin à ses partenaires de fixer les détails ou d'exécuter les mesures nécessaires à la fixation des normes (Latimer, 1997).

Le réseau de relations que l'ISO s'est construit s'étend également aux organismes intergouvernementaux. Les responsables du Secrétariat général n'ont cessé, depuis la création de l'ISO, de « prendre leur bâton de pèlerin » pour aller « expliquer à ces organisations ce [...] qu'ils] faisaient. » Les premiers secrétaires généraux allèrent ainsi « se présenter » à plusieurs reprises aux assemblées et comités de l'Organisation des Nations Unies (ONU), auprès de laquelle ils bénéficièrent pourtant d'un statut consultatif dès 1947, à la Commission Economique pour l'Europe, à l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), à l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM), à la Food and Agriculture Organization (FAO), ou encore au GATT. « Ces contacts étaient souvent superficiels, mais ils avaient une certaine signification - ils soulignaient que l'ISO avait une importance sur la scène internationale » (Latimer, 1997). De fait, le support de ces organismes internationaux, que l'ISO sut si bien gagner, constitue l'un des piliers de son autorité et sa légitimité (Tamm Hallström, 2004). L'ISO fut bientôt élevée au statut consultatif général auprès du Conseil économique et social de l'ONU. Ce statut est octroyé aux organismes qui ont une compétence dans une grande part des travaux du Conseil. Il leur donne le droit de désigner des représentants habilités à participer aux réunions publiques de l'ECOSOC et de ses organes subsidiaires, sans restriction de domaines ou d'objets de débat, ainsi que de faire des déclarations orales et écrites à ces réunions, et d'y inscrire des points à l'ordre du jour.

Dans la foulée de cette association aux institutions internationales, intervint un double déplacement des activités de normalisation :

- la publication des résultats des travaux techniques sous forme de normes plutôt que de recommandations ; alors que les recommandations ne visent qu'à informer et conseiller les destinataires, les normes homologuées ont une force prescriptive, quand bien même leur application est non obligatoire ;
- la décision de faire prévaloir les normes internationales sur les normes nationales ; il ne s'agit pas là uniquement d'une décision d'ordre interne à l'ISO, elle est soutenue par les instances de régulation économique internationales. Ainsi le code de normalisation du GATT, en 1980, appelle les Parties signataires à participer aux travaux de normalisation internationaux et à s'appuyer sur les normes internationales comme base pour l'établissement de leurs propres règlements techniques. Cette prééminence des normes internationales est imposée en 1994 par les termes de l'Accord sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), en raison de l'interdiction faite à ses membres de créer ou maintenir des obstacles techniques aux échanges internationaux (Latimer, 1997; Nicolas, 2002; Tamm Hallström, 2004).

- ***S'allier les usagers potentiels et leurs « parties intéressées »***

L'ISO mena une politique d'intéressement des milieux industriels et de leurs « parties intéressées », à deux niveaux. Premièrement, il s'agissait d'encourager les acteurs à se faire représenter dans les structures de l'ISO et à être partie prenante de l'élaboration des normes internationales. Deuxièmement, il s'agissait d'intéresser ces mêmes acteurs, et surtout les acteurs industriels, aux produits de ce même travail d'élaboration, à savoir les normes internationales elles-mêmes, car l'appui d'organismes intergouvernementaux ne pouvait suffire à lui seul à fonder leur légitimité si les destinataires des normes, les usagers potentiels des « produits mis sur le marché » par l'ISO, rechignaient à s'en saisir.

En ce qui concerne les acteurs industriels, le premier niveau d'intéressement – les intéresser à participer à l'élaboration des normes techniques – ne semble *a priori* pas poser de problème, dans la mesure où les industriels ont de longue date négocié des accords sur les formats techniques. Mais ces activités se déroulaient principalement dans d'autres réseaux que ceux de l'ISO : au sein des réseaux professionnels et des filières industrielles, des organismes de normalisation nationaux, et, en Europe du moins, des réseaux de négociation avec les acteurs publics. Il s'agissait d'amener tous ces acteurs à passer par l'ISO pour mener ces négociations. En fait, même s'ils ont été représentés dans les comités techniques de l'ISO dès le début de ses activités, ce n'est que dans le courant des années 60 que l'ISO a réussi ce pari au sens où c'est à cette époque qu'ils commencèrent à s'adresser directement à l'ISO pour qu'elle initie une dynamique de normalisation (Latimer, 1997). L'implication croissante des industriels dans les travaux d'élaboration des normes depuis les années 60 allait tout à la fois renforcer la légitimité des normes ISO en justifiant d'une forme de démocratie des procédures d'élaboration normative, rendre possible la mobilisation de l'expertise d'usage des usagers et destinataires des normes ISO dans ce même travail d'élaboration normative et d'intéressement des acteurs industriels en tant qu'usagers potentiels de ces mêmes normes.

Deuxièmement, il s'agissait d'intéresser une vaste population d'industriels et d'organisations diverses à utiliser des normes techniques, produites à leur intention par une structure internationale, mais produites néanmoins localement, en ce sens qu'elles sont élaborées au cours d'une série de réunions situées dans des temps, des lieux et des espaces de relations bornés. Certes, la configuration et la stabilisation des réseaux sociotechniques où puissent circuler et exister les normes sont constitutives du travail même de leur élaboration (Belley, 1997; Mallard, 2000) :

- au sens où elles sont relatives aux acteurs qui se sont rassemblés, accordés et alliés pour la produire, et aux réseaux dont ils sont les porte-paroles et où ils peuvent eux-mêmes faire circuler la parole de l'ISO ;
- au sens où cette configuration est inscrite dans le texte même de la norme, qui met en forme les identités des entités et leurs relations en tant qu'elles sont à performer (Callon et Ripp, 1992).

Néanmoins, l'exemple des réseaux métrologiques a mis en évidence que le travail de configuration des réseaux se prolonge en dehors des institutions où se négocient les conventions et après la phase d'élaboration de ces conventions. La question est alors celle des médiations, pratiques, concrètes, matérielles, qui permettent à une norme technique d'avoir une portée en dehors des comités techniques et d'avoir des effets performatifs, et qui sont constitutives du réseau coextensif à une norme. Un tel réseau n'est seulement pas un ensemble de canaux de diffusion où circule la norme, c'est aussi une chaîne de traductions et d'attachements, qui, comme dans le cas des réseaux métrologiques, passe par d'autres objets, d'autres procédures, d'autres organisations, et engage des corps, compétences et pratiques humaines. Une pragmatique de la normalisation qui est bien peu abordée dans la littérature scientifique qui y est consacrée.

Mais à quel titre l'ISO pouvait-elle intervenir dans un objectif d'intérêt collectif quasi public, prendre en compte les intérêts particuliers des demandeurs sans être alignés sur eux ? La réponse se trouve dans le format de problématisation du projet de normalisation : l'ISO serait légitimement habilitée à intervenir lorsque la future norme répondrait à un « besoin du marché ». Les procédures de l'ISO soumettent l'ouverture de tout nouveau domaine de normalisation à une enquête préalable visant à « identifier » un tel besoin du marché, éventuellement émergent ou latent, mais en tout cas supposé préexistant (Miller et Napier, 1993; Olshan, 1993; Brunsson et Jacobsson, 2000; Chiapello, 2005; Colasse, 2005). Ainsi, c'est la façon même dont l'ISO se saisit d'une question qui contribue à la constituer comme besoin du marché solutionnable par une norme technique.

Les besoins du marché ne sont pas assimilables aux besoins des industriels des sociétés industrialisées. Pour exprimer le besoin de normes du marché et des entités hétérogènes qui peuplent ses réseaux, l'ISO s'ouvrit progressivement - au moins en principe - aux représentants de différents mouvements sociaux concernés par les enjeux des activités de normalisation et de la qualité industrielle. A commencer par les bénéficiaires ultimes des produits industriels, dans la philosophie du client-roi qui marque aujourd'hui l'économie de la qualité et son management (Benghozi, 1998; Cochoy et de Terssac, 1999; Weill, 2001): les consommateurs.

La question de la consommation surgit d'abord dans l'espace de la normalisation, comme celle de la sécurité technique des produits manufacturés. Si quelques activités de normalisation des produits furent entreprises, surtout sur initiative publique au XIX^{ème} siècle (Jas, 2000; Stanziani, 2003), c'est de façon plus nette avec l'incursion de systèmes technologiques complexes dans l'espace domestique, sous forme d'appareils ménagers, par exemple, que la prise en compte des intérêts des consommateurs *ex ante*, au cœur même de l'élaboration des normes techniques, apparut comme capitale. Comme le signale Cochoy (2000), avec la migration des machines, chères aux ingénieurs, de la production vers la consommation, la technologie échappait au contrôle et à l'expertise du professionnel. Et dans les mains d'un public non averti, certaines de ces machines pouvaient clairement s'avérer dangereuses. Non seulement il y allait d'un devoir civique de protection de la personne, mais il était à craindre que la dangerosité du produit ne devienne un obstacle à son adoption par le consommateur, et que le marché de ces nouveaux produits ne puisse se développer. De façon plus générale, le développement de marchés de produits manufacturés « d'économie domestique » faisait émerger les questions de l'interopérabilité produit-usager et de l'aptitude à l'emploi des produits. Les activités de normalisation industrielle se voyaient donc saisis de nouveaux enjeux civiques et marchands, venant s'articuler aux traditionnels enjeux techniques (Cochoy, 2000).

La première manière imaginée pour prendre en compte les intérêts des consommateurs dans les activités de normalisation consista à créer une marque de conformité aux normes, un label qui, affiché sur les produits eux-mêmes, assurerait au consommateur que les produits ainsi marqués « ont répondu avec succès aux exigences de la norme, entendue (...) comme liste de spécifications et d'épreuves présidant, en amont, à la certification des produits. Les normes dont on part sont les normes techniques qui fixent les règles de fabrication (contrôles) et d'évaluation (tests) des produits » (Cochoy, 1998). De tels labels, dont l'attribution peut être garantie par une institution publique (comme un texte de loi ou une agence d'accréditation), assureraient une médiation entre univers industriel et univers marchand... pour autant qu'ils soient adoptés par les consommateurs.

Cette idée émergea en France dans les années 1930, dans la foulée de la création de l'AFNOR. En 1938, après plusieurs années de discussions et d'études préliminaires, la « marque nationale de qualité » française, symbolisée par le sigle « NF », fut instituée par décret et les responsabilités afférentes furent reprises dans le décret du 24 mai 1941 fixant le statut de la normalisation française. Parallèlement à la gestion de la marque NF par l'AFNOR, les questions de politique en matière de consommation et d'évaluation de la conformité des produits furent portées au cœur de la toute jeune ISO dès 1949, par Raymond Frontard, responsable de la gestion de la marque « NF » à l'AFNOR. Très rapidement, un comité « Marques de conformité aux normes » fut créé sous l'appellation ISO/TC 73, et « ... deux Recommandations virent le jour : principes de fonctionnement des marques de conformité aux normes ; étiquetage de l'information. Puis vinrent les études sur l'adaptation des marques aux besoins des consommateurs, sur le rôle des normes dans les essais comparatifs » (Latimer, 1997).

Cette première approche de l'intégration du consommateur dans les activités de normalisation reste, dans la lignée de la normalisation industrielle classique, dominée par une logique

d'optimisation technique, où la qualification de l'objet est « simplement » enrichie à « partir du comportement supposé d'un consommateur moyen » réduit à quelques dimensions plus ou moins objectivables et supposé sans défense et peu compétent (Cochoy, 2000). Mais cette incursion du consommateur, même limitée à l'invocation d'une figure rhétorique, participait de la dynamique de positionnement des questions de normalisation au niveau de l'ensemble d'une filière industrielle.

Face aux initiatives de l'ISO - et de ses membres - les associations de consommateurs se montrèrent à la fois intéressées et méfiantes. Raymond Frontard, qui fut porteur du projet de labellisation de conformité à l'AFNOR puis à l'ISO, rapporte leur position en ces termes : « Les représentants des consommateurs affirmaient : « Vous nous proposez un système tout fait en déclarant que ce produit est bon pour les consommateurs. Nous aimerions pouvoir mesurer par nous-mêmes si le produit répond ou non à nos exigences » » (Latimer, 1997). En d'autres termes, ils exigeaient - et obtinrent - qu'une représentation par des porte-parole « en chair et en os » vienne doubler la représentation rhétorique du consommateur dans les activités de normalisation industrielle. Pour répondre aux pressions des consommateurs - appuyées dans certains pays par des initiatives publiques -, l'ISO et la CEI créèrent toutes deux, en 1968, un forum permettant « aux représentants des organisations de consommateurs (... de les conseiller) sur les priorités pour la normalisation internationale et d'examiner les progrès réalisés. » Il s'agissait du « Comité de directives de normalisation internationales pour les questions de consommation (ISCA). Dix ans plus tard, en 1978, le COPOLCO (Comité du Conseil sur la Politique en matière de Normalisation), l'un des principaux comités stratégiques de l'ISO, voyait le jour. A côté de cette inscription du consommateur dans les structures même de l'ISO, les consommateurs se firent de plus en plus représenter dans les différents comités techniques d'élaboration des normes de l'ISO, au cours des 30 dernières années, bientôt imitées en cela (mais avec moins de constance) par d'autres acteurs sociaux, comme les ONG⁴⁴. Et cette ouverture, loin de déforcer l'ISO et les normalisateurs, contribua à les « faire exister comme animateurs et faiseurs de consensus » (Cochoy, 2000), ainsi qu'à les crédibiliser, les légitimer (Tamm Hallström, 2004).

Cette dynamique d'ouverture et d'expansion des alliances de l'ISO ne s'arrêta pas avec l'intéressement des consommateurs. La stratégie de l'ISO est de chercher à enrôler de nouveaux acteurs. Elle s'est explicitement donné comme objectif d'accroître sa pertinence sur le marché de l'offre de normes, et de renforcer sa reconnaissance institutionnelle. « L'ISO est dans une position unique [...] qui est la résultante de l'excellence de ses réalisations passées et de la représentation large et équilibrée des intérêts qui est garantie par sa composition... » (ISO, 2001). Pour conforter cette position, l'ISO a défini et publié une stratégie de développement dont la parenté avec les stratégies marketing traditionnelles mais aussi les stratégies de mobilisation politique est frappante. L'ISO se propose de mieux cerner les besoins du marché, de renforcer l'engagement des organismes nationaux notamment à promouvoir le système ISO, arguant qu'en tant que membres, ils tireront un bénéfice direct de

⁴⁴ L'ISO définit une ONG comme « une ASBL de citoyens qui agissent indépendamment des structures gouvernementales ou industrielles, et qui a des objectifs non-commerciaux en relation avec l'environnement, la défense des consommateurs ou le développement durable » (ISO/TC 207 NGO contact group, draft 02/12/06). Ainsi, des organismes aussi divers que WWF, Ecologia, Pollution Probe Foundation, l'INEM, l'Australian Competition and Consumer Commission, Consumer Association of Canada sont reconnues comme partenaires par l'ISO, et participent désormais à ses travaux.

la reconnaissance institutionnelle de l'ISO, de resserrer ses relations avec d'autres grandes organisations internationales, particulièrement avec l'OMC, et d'élargir le consensus de base autour des normes qu'elle produit en favorisant « une représentation plus efficace des consommateurs et des intérêts sociaux. » Pour ce faire, elle a explicitement assigné à un groupe de travail consultatif la tâche de développer une stratégie et des procédures pour encourager la participation des ONG impliquées dans la protection de l'environnement, du consommateur et de la santé humaine (ISO, 2001).

Cette stratégie trouve un certain écho parmi les acteurs visés. Depuis 1998, les grandes ONG de protection de l'environnement, les représentants de syndicats internationaux, et les représentants des PME, entre autres, tentent de rallier leurs troupes et de s'organiser pour participer aux travaux des comités techniques. « L'intérêt public doit être représenté dans le développement et la mise en œuvre de ces normes (...) Nous encourageons d'autres groupes à participer à ce processus et permettre ainsi d'apporter une meilleure perspective et une plus grande influence des ONG sur le travail de l'ISO » affirme H. Mac Gray, membre de l'ONG « Ecologia » (Mac Gray, 2002). Ce changement de perspective important des ONG, qui sont réputées privilégier les processus réglementaires, consacre l'ISO comme un acteur majeur de l'élaboration des règles du jeu socio-économique. Etant donné le rôle central joué par les normes dans l'économie politique au niveau mondial, participer aux travaux de l'ISO deviendrait, pour ces macro-associations d'acteurs sociaux, d'une importance stratégique (Bennett, 2000). Mais la normalisation ne fait pas partie du répertoire d'action de la plupart des militants de ces mouvements sociaux (Ollitrault, 1996); ils ne sont pas enclins à suivre leurs porte-parole institutionnels dans cette direction.

Dans cette dynamique d'intéressement des acteurs sociaux concernés par les enjeux de la normalisation, on remarque un grand absent : le monde syndical. Le syndicalisme est un mouvement social au moins aussi légitime, aussi international et aussi institutionnalisé que le consumérisme, sinon plus. De plus, la relation entre travailleurs/salariés et les technologies qu'ils manipulent soulève des questions de sécurité et d'aptitude à l'emploi des équipements industriels, et des questions de compétences des usagers, qui sont comparables à celles débattues pour les consommateurs. Mais l'impact de problèmes de sécurité ou d'aptitude à l'emploi des équipements industriels se situera moins au niveau de la relation marchande qu'à des questions d'ordre civique, juridique, moral, de productivité des installations ou encore domestique... En effet, sur les marchés intermédiaires, celui qui achète des équipements industriels (position de client) n'est pas celui qui les utilise (position d'utilisateur). Celui-ci ne peut pas faire défection, c'est-à-dire qu'il ne peut pas se détourner de produits qui ne le satisfont pas. Il peut certes prendre la parole, mais il le fait dans des instances différentes de celles de la normalisation. Dès lors, ces questions restent la « propriété » des ingénieurs industriels et des normalisateurs qui, dans le meilleur des cas, s'arrogent *de facto* sinon *de jure* la position de porte-parole des travailleurs.

Le problème est tout autre dans le cas de la normalisation de la responsabilité sociale des entreprises, qui ne se laisse pas rabattre sur des questions techniques. Avec le développement de ce nouveau domaine de normalisation, l'Organisation internationale du Travail (ILO) se rapproche quelque peu de l'ISO. Cette organisation, qui est depuis longtemps en relation avec l'ISO sous le statut d'organisation internationale en liaison avec les comités techniques, a

acquis depuis peu la position de membre du comité stratégique de l'ISO⁴⁵ relatif à ce projet de norme.

Mais, d'une manière générale, les représentants des travailleurs sont réticents à resserrer les liens avec l'ISO et à participer à ses travaux de normalisation, et pas seulement pour des questions financières⁴⁶ (Tamm Hallström, 2004). Il est vrai que l'ILO développe ses propres recommandations⁴⁷, qui peuvent entrer en contradiction avec les normes ISO, ou qui, dans certains domaines touchant à la sécurité et la santé des travailleurs ou la responsabilité sociale, entrent potentiellement en concurrence avec elles. De plus, les syndicats, conscients de l'asymétrie des rapports de force dans les entreprises, privilégient le droit comme instrument de gouvernance des problèmes qui touchent les travailleurs. Enfin, les représentants des travailleurs sont conscients qu'en tant qu'investissement de forme, les normes techniques vont transformer et contraindre les modes d'action, les choses, les esprits et les corps en tant qu'ils sont engagés ensemble dans un rapport de travail (Thévenot, 1997; Margraff, 1998). Un rapprochement et une collaboration entre l'ISO et l'ILO était - et reste - dans ces conditions hautement problématique, d'autant que ce rapprochement n'était pas non plus souhaité par les industriels (Lapointe, 2004; Barraud de Lagerie, 2006).

- *Se renouveler à l'heure de la globalisation et de la gouvernance*

La normalisation connaît, depuis le début des années 90, un nouvel essor qui explique le regain d'intérêt porté par les chercheurs en sciences sociales, politiques et économiques pour cette question. Ils lient clairement cet essor d'une part à l'explosion des technologies informatiques et de télécommunications, et à la colonisation de tous les secteurs de la vie par ces technologies, et, d'autre part, à la recomposition de l'organisation industrielle et marchande dans le cadre de la mondialisation (Latimer, 1997; Atten, 2000; Hawkins, 2000; Giard, 2003).

Depuis les années 90, les sociétés contemporaines sont engagées dans une nouvelle⁴⁸ phase d'intégration planétaire des phénomènes économiques, financiers, écologiques et culturels, appelée mondialisation. Bien que le terme mondialisation se soit rapidement propagé, le changement en cours et sa portée, s'ils sont profondément ressentis par les acteurs, restent difficile à appréhender. Selon l'OCDE, elle recouvrirait trois étapes :

- l'internationalisation, c'est-à-dire le développement des flux d'exportation ;
- la transnationalisation, qui est l'essor des flux d'investissement et des entreprises multinationales ;
- la globalisation, avec la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information, notamment les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), ainsi qu'une mobilité des personnes et des capitaux accrue.

⁴⁵ L' Advisory Group du comité technique responsable de l'élaboration d'une norme de responsabilité sociale.

⁴⁶ Sur la prise en charge des frais de participation et de représentation dans les comités chargés de l'élaboration des normes, cfr infra.

⁴⁷ Et non des normes... Pour la différence entre norme et recommandation, cfr supra.

⁴⁸ Cette création d'un espace mondial interdépendant, n'est donc pas nouvelle. Les sociétés occidentales ont été engagées dans 3 phases de mondialisation historiquement identifiables : une première phase, qui a culminé avec l'Empire romain, était centrée sur le pourtour méditerranéen; une deuxième, qui a débuté avec la découverte de l'Amérique à la Renaissance et a connu son apogée au XIXe siècle, était centrée sur l'Atlantique. ; la troisième, dans laquelle nous sommes, est planétaire, d'où l'emploi fréquent du terme «globalisation ». A chaque phase, le processus englobait l'ensemble du monde connu.

A cela s'ajouterait l'extension progressive du capitalisme, en tant que système politico-économique et idéologie, et du mode de pensée économique dans tous les champs sociaux (Petrella, 1997; Brunel, 2007). Enfin, la mondialisation s'accompagnerait de la montée d'un modèle de gouvernance organisé autour des notions de participation des acteurs, d'évaluation/régulation et de rationalité procédurale, et d'un double transfert de pouvoirs : aux organisations intergouvernementales et à la société civile (De Munck, 1997; Theys, 2003), transfert de pouvoirs que la normalisation équipe (Graz, 2006).

Si l'on s'appuie sur cette conceptualisation de la mondialisation, il apparaît que la normalisation technique a été renforcée par cette nouvelle phase de mondialisation, autant qu'elle y a participé - comme elle a contribué et bénéficié de la construction d'un espace politique et marchand européen (Grenard, 1996; Kessous, 2000; Colasse, 2005). « A chaque phase de mondialisation, on retrouve les mêmes constantes : révolution des transports et des moyens de communication, rôle stratégique des innovations » notamment (Brunel, 2007). L'auteur illustre son propos par les exemples de la conteneurisation après la Seconde Guerre mondiale et d'Internet. Or, il s'agit là précisément de deux domaines technologiques considérés par l'ISO comme des projets phares de la normalisation, à la fois par l'importance des enjeux et des répercussions économiques qui y étaient liés et par le caractère « modèle » du déroulement du processus d'élaboration des normes (Latimer, 1997). Une économie qui se pense à l'échelle mondiale a plus que jamais besoin de coordination industrielle et marchande (Reich, 1993). Pour Latimer (1997), la caractéristique de la normalisation des années 90 tient en trois mots : « toujours plus vite. » Dans les secteurs des technologies en rapide mutation, comme les télécommunications, le système de normalisation ISO, considéré comme trop lent, risquait de se voir de plus en plus supplanté par la production de standards élaborés au sein d'autres instances, généralement des consortiums privés. Ces standards industriels revendiquant le statut de normes internationales de fait sur les marchés, et dans ces secteurs, l'ISO risquait bien de se retrouver à nouveau en situation de publier des recommandations *ex post*. La procédure d'élaboration des normes de l'ISO devait s'adapter. L'ISO a réagi en permettant, dans ces secteurs, des procédures aménagées qui « sautent l'étape » de concertation généralisée, et aboutissent plus rapidement à la publication des travaux des comités techniques (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002) - mais au prix, peut-être, d'un consensus moins robuste ?

La mondialisation, c'est aussi le triomphe politique, économique et idéologique du capitalisme néolibéral. L'implication de la normalisation technique est ici directe, la levée des obstacles aux échanges commerciaux et la coopération intellectuelle faisant partie des missions de l'ISO. Mais la normalisation contribue à cette expansion bien au-delà de ces aspects techniques. L'adoption des normes d'audit en Russie, après la chute de l'URSS, a contribué au passage de l'économie planifiée communiste à l'économie libérale, et à la redéfinition des pratiques, outils et modèles cognitifs des firmes d'audit, puis de leurs clients (Mennicken, 2005). Quant à la toute récente normalisation comptable européenne, elle institue, par la redéfinition du concept et du mode de calcul de la valeur, une nouvelle représentation de l'entreprise comme une juxtaposition d'actifs facilement transformables en liquidité. Cette représentation, conforme aux intérêts des actionnaires et investisseurs, signe l'emprise du capitalisme financier au cœur du mode de gouvernement des entreprises, et ne

peut que contribuer à renforcer la financiarisation de l'économie (Capron, 2005; Chiapello, 2005).

La mondialisation, ce serait enfin l'avènement du modèle de « l'entreprise en réseau » : une entité économique (centre financier et décisionnel) dont les activités sont organisées selon une logique de délégation des tâches routinières à des « centres de profits » , c'est-à-dire des groupes de sociétés plus spécialisées - pas toujours internationales d'ailleurs - censées se comporter comme des unités entrepreneuriales. Toutes ces sociétés sont elles-mêmes centrées sur leur "core business" et font de plus en plus largement appel à la sous-traitance pour les activités annexes (Bonamy et Valeyre, 1993; Reich, 1993; Mignot-Lefebvre et Lefebvre, 1995). Bien sûr, les multinationales existent depuis longtemps, mais ce qui a changé, nous disent ces auteurs, c'est que les liens qui relient les différents sous-éléments de ces entités économiques seraient moins stables. Ce serait le jeu économique mondial qui structurerait ainsi les grandes organisations : du fait de la mobilité et de la volatilité des capitaux, et des caractéristiques des marchés porteurs⁴⁹, être compétitif nécessite des réarrangements constants entre ces sous-éléments (Reich, 1993).

Dans ce modèle de l'entreprise-réseau, les interactions entre les entités sont conceptualisées comme des contrats négociés entre les parties. L'entreprise en réseau se concevant comme un espace de contractualisation interne et externe, le mode de coordination privilégié par ce « modèle de management moderne » est le marché, donc la négociation sur le prix de la transaction (Hochereau, 2000). Les relations entre les différentes entités de l'entreprise-réseau se concevant comme des relations clients-fournisseurs, la question de la qualité du « produit » délivré, qui anime aussi la normalisation industrielle depuis ses origines, devient cruciale (Benghozi *et al.*, 1996; Benghozi, 1998). Sauf que le produit en question ne correspond plus forcément au format d'un bien qui se vend sur un marché intermédiaire, ou même à un service. Ce qui circule s'étend à d'autres types de flux (flux financiers, connaissances, réputation, par exemples) qui sont largement intangibles. A la qualité du « produit », décidément indéfinissable, vient alors se substituer la qualité de la production de ces flux, c'est-à-dire des procédés, processus et procédures qui la rendent possible.

Selon Reich (1993), et Mignot-Lefebvre et Lefebvre (1995), l'exigence de flexibilité, la multiplicité des partenariats, couplées à la nécessité d'assurer la coordination industrielle et marchande, entraîneraient une exigence d'interface et de standardisation des activités plus importante : la standardisation des activités d'un même secteur permettrait à ces entités d'acquérir la « juste » masse d'informations plus facilement et rapidement, de réduire les incertitudes quant à leur comportement mutuel présent et à venir, d'ajuster les comportements de concurrence et de coopération et les dispositifs techniques qui les rendent possibles sur l'ensemble des marchés mondiaux. Plus encore, l'exigence d'interface et la contractualisation des relations appellent, à notre sens, à la création d'un langage commun, par delà les cultures techniques sectorielles, qui facilite l'intercompréhension entre les organisations.

⁴⁹ Dans cette économie-monde, les produits qui créent la plus haute valeur ajoutée sont les produits personnalisés, et non plus les produits indifférenciés issus de la production de masse. Le cycle de vie des produits de grande consommation est raccourci. Ce qui nécessite que les entreprises dominantes soient des centres de compétences « hautement qualifiées », et mobilisables et recombinaisons selon les besoins. Leurs stratégies de différenciation sont dès lors de plus en plus centrées sur les compétences, l'image de marque ou la qualité (Reich, R., 1993).

Cette évolution doit largement son existence à l'essor du mouvement de la qualité, qu'elle a par ailleurs contribué à faire évoluer en déplaçant la question du contrôle de la qualité *ex post* vers une prévention de la non-qualité *ex ante*. La normalisation industrielle a été partie prenante de ce mouvement, en inventant un nouveau⁵⁰ format de norme. A côté des normes de produits, qui fixent une série de spécifications de qualité, et des normes d'évaluation de la conformité, qui fixent les spécifications des méthodes, protocoles et procédés qui permettent de mettre à l'épreuve cette qualité, vinrent s'ajouter dans le courant des années 80 les normes organisationnelles, qui spécifient les conditions de production de biens et services de qualité en prescrivant des procédures à suivre, des démarches à entreprendre et des modes d'organisation à instaurer (Lelong et Mallard, 2000). L'usage intensif des normes organisationnelles et la reprise de leurs principes et formats dans un éventail de « référentiels qualités » sectoriels, voire même propres à une entreprise, en font un des éléments constitutifs de l'outillage de base et de la culture d'un grand nombre d'organisations productives contemporaines. La normalisation de la qualité ne se joue pas qu'au niveau des relations entre organisations, des transactions marchandes, elle se prolonge par une normalisation des relations, des pratiques et des modes de gestion au sein même des entreprises. Celle-ci vient doubler la normalisation technique déjà bien ancrée dans l'entreprise, et contribue sans doute à la transformer (Courpasson, 1996; Segrestin, 1996). Je reviendrai ultérieurement sur les normes d'organisation et la normalisation de la qualité, dans la lignée desquelles s'inscrit la norme ISO 14001.

II.4 Les transformations du sens et des objets de la normalisation

Cette courte mise en perspective historique montre que la normalisation, comme modalité d'articulation de la science, de l'économie et du social et comme biopolitique, a profondément changé et a profondément changé le monde. C'est désormais une véritable institution, entendue comme entreprise collective durable, organisée et finalisée, distributrice de ressources, contraintes et comportements (Hughes, 1996). La normalisation voit son utilité et sa légitimité renforcées à la fois par l'actualisation des potentialités inscrites dans les normes techniques, par le consensus qui s'établit autour de sa capacité à produire un alignement intra- et inter-organisationnel dans une direction souhaitée, et par cette nouvelle représentation du rôle des normes dans les échanges internationaux : de barrières aux échanges commerciaux, les normes ISO, et dès lors l'ISO elle-même, deviennent les championnes de la mondialisation (Gomez, 1996; Mertz, 2001).

Ces évolutions sont coextensives d'une transformation des activités de normalisation elles-mêmes : un déplacement d'objet technique et de format de normes, un déplacement d'une légitimité substantielle à une légitimité procédurale des normes techniques, Une expansion des champs couverts par la normalisation vers des problèmes de société, une tendance au doublement de la qualification des formats d'objets.

a) Un déplacement d'objet technique et de format des normes

Même en se focalisant uniquement sur la normalisation industrielle telle qu'instituée dans et par l'ISO, il est clair que l'objet du travail de normalisation s'est modifié. Avant les années

⁵⁰ En tout cas pour l'ISO.

70, la production de normes avait pour objet de déterminer et valider les caractéristiques techniques intrinsèques de produits. Ces spécifications, portant d'une part sur les dimensions, matériaux et repères de fabrication et d'autre part sur les critères d'aptitude à l'emploi de ces produits⁵¹, permettaient à la fois la stabilisation et l'orientation techniques mais aussi le contrôle de la qualité du produit (telle que portée par la norme). Au cours des années 80, avec le développement de l'assurance qualité, un nouveau domaine s'ouvrit à la normalisation: il s'agissait désormais de fonder des accords portant sur les spécifications d'organisation. Ce qui est en jeu, ce n'est plus que le contrôle *ex post* de la qualité et la conformité des produits que l'entreprise va délivrer au marché, c'est la façon dont elle produit.

Avec la normalisation de l'assurance qualité, on passe d'une normalisation "hard" à une normalisation "soft" (Grenard, 1996; Tamm Hallström, 1996), une normalisation « programmatique » si l'on traduit à la lettre ce vocable informatique. Ces normes d'organisation décrivent et « prescrivent des méthodes à suivre, des démarches à entreprendre et des modes d'organisation à instaurer afin de garantir un niveau de qualité de la production donné » (Lelong et Mallard, 2000), et permettent aussi dès lors de contrôler la qualité de l'organisation. Le terme « organisation » est donc à entendre ici dans ses deux acceptions : comme synonyme du terme entreprise - et donc à la fois comme entité juridique et comme système d'action clairement identifiable - et comme l'action organisatrice, le fait d'organiser : ses modalités, ses formes, et ses résultats. Ce sont les formes de l'action collective qui sont normalisées. Si l'on se réfère au modèle de l'action collective de Friedberg, selon lequel l'action collective se caractériserait par des degrés variables de formalisation des règles du jeu de l'action ensemble, de mobilisation consciente de ces règles du jeu, de finalisation des interactions et de délégation de la responsabilité de réguler l'action à certains acteurs - qui deviendraient des régulateurs - (Friedberg, 1992), il semble que cette normalisation soft tend à plus de formalisation, plus de conscientisation, plus de finalisation et plus de régulation de l'action collective (Gomez, 1996; Maroy, 1997; Boiral, 1998a; Cochoy et de Terssac, 1999).

Les normes d'organisation sont fondamentalement différentes des normes de produits. Elles sont, comme nous venons de l'évoquer, procédurales, c'est-à-dire qu'elles fixent directement⁵² des obligations de moyens, non de résultats. Ensuite, elles opèrent un déplacement de la question de la qualité « en amont » par rapport aux normes de produits, c'est-à-dire vers les causes de la « non-qualité » des produits, implicitement supposée entièrement imputable aux modalités théoriques et pratiques des processus de fabrication et/ou des processus supports de la fabrication. Sans pour autant remettre au cœur de la définition de la qualité le système technique et la logique de l'ingénieur. Ce sont les modalités de gestion et la logique managériale qui deviennent ici les fondements de la définition de la qualité. Enfin, cette normalisation « soft » se caractérise par un déplacement et une montée en généralité des spécifications techniques qu'elles contiennent (Power, 1997a). Elles définissent en effet une procédure d'organisation dotée d'un ensemble de caractéristiques générales,

⁵¹ Critère d'aptitude à l'emploi dont Cochoy (2000) montre qu'il constituait déjà d'un déplacement important de la question de la qualité (intervenue dans les années 1930-1950 avec la normalisation de la marque NF), puisqu'il s'agissait d'une qualité qui se jugeait au cœur du rapport produit-usager, et non plus du rapport système technique-ingénieur.

⁵² Mais indirectement, la marge de manœuvre sur les résultats est réduite dans la mesure où les procédures imposées renvoient explicitement et/ou implicitement à d'autres normes : normes juridiques, normes d'essais ou d'évaluation de la conformité, normes de définition, etc. qui ne sont pas toutes procédurales.

considérées comme bonnes pratiques, auxquelles doit répondre l'organisation des activités mises en œuvre par l'entreprise (Grenard, 1996). Elles constituent une heuristique dans la mesure où elles ne s'appliquent jamais mécaniquement aux situations qu'elles sont régir. Elles doivent être interprétées, et même réinterprétées à chaque situation nouvelle, l'interprétation se comprenant ici comme un travail, réalisé par les acteurs, de production de sens dans le cours même de l'action (Favereau, 1997).

b) Un déplacement d'une légitimité substantielle à une légitimité procédurale des normes techniques

Le glissement de la normalisation hard vers la normalisation soft et l'adoption d'un format procédural signent également un déplacement de lieu de la légitimité des normes, qui dépasse la seule question des normes ISO.

Les nouveaux objets de normalisation, les problématiques (ré)émergentes du dernier quart du XXème siècle, ont une autre caractéristique commune : la complexité. Elles sont marquées à la fois du sceau de l'incertitude et de l'urgence, elles articulent différentes échelles de temps et d'espaces, se laissent décrire et évaluer dans différents univers de sens, elles combinent et rendent perméables les frontières entre les différents registres du social – registres économique, juridique, physique, etc. - (Theys et Kalaora, 1992; De Munck, 1997; Vinaches, 1998; Theys, 2003). Les acteurs sont confrontés à plusieurs « descriptions et redescriptions du monde » (Berten, 1997) pour orienter et justifier leur action. Ils perçoivent de plus en plus que l'orientation de l'action collective n'est pas imposée par un système de valeurs universel, mais qu'elle résulte d'un choix ou de compromis entre plusieurs ordres normatifs possibles. La multiplication des choix possibles augmente l'incertitude, l'action devient plus difficile à anticiper, la coordination entre les individus ou les collectifs se complexifie (Berten, 1997; De Munck, 1997). S'y ajoute l'évidence de leur caractère contingent, cohérent avec une représentation nouvelle de la société : celle d'une société qui « n'existe que par auto-fondation du social » (De Munck et Verhoeven, 1997).

Dès lors, la légitimité des normes ne peut plus découler d'une rationalité substantive (De Munck, 1997; Theys, 2003; Werle et Iversen, 2006). Selon le modèle de rationalité substantive, en effet, la norme aurait existé indépendamment de l'effort de construction des acteurs. Son énoncé est défini, stable, universel, même s'il est relatif à une communauté dont l'existence a priori et *ex ante* est supposée. La norme existerait à l'état latent dans les pratiques de cette communauté et la construction des normes se bornerait à un effort d'explicitation et de formalisation (De Munck, 1997). La rationalité de la norme technique reposerait sur la capacité à expliciter et formaliser fidèlement la substance de cette norme tacite qui orienterait les pratiques souhaitables. Ce serait du contenu même de la norme sociale, transcendant les intérêts particuliers et les contingences pratiques, que viendrait l'autorité de la norme « papier ».

Dans un monde pluriel et complexe, la légitimité des normes se fonderait au contraire sur leur rationalité procédurale : le contenu normatif n'existerait pas *ex ante*, il s'élabore dans l'action, et notamment l'action d'élaboration des normes. Autrement dit, le contenu de la norme dépend et émerge du processus de construction ou de décision. N'étant ni stable, ni universelle, sa définition doit s'accompagner de processus de maintien et de révision. Plus

encore, la communauté au sein de laquelle la norme fait référence n'existe pas a priori, elle se construit aussi dans le travail de normalisation (De Munck, 1997; Favereau, 1997). Ce qui fait l'autorité de la norme, ce qui fait l'objet d'un consensus, selon ces auteurs, ce sont les dispositifs mêmes de production d'un contenu normatif, leur capacité à sélectionner des comportements répondant aux attentes des acteurs et leur réflexivité systématiquement organisée. Pour être valide, la production de cet « artefact conventionnel » (Segrestin, 1996) doit être conforme au mode de consensus reconnu comme légitime par le collectif, et, s'il s'agit de normes codifiées, elles doivent être énoncées par une institution reconnue comme légitime (ce qui implique qu'elle soit considérée comme compétente et dispose d'une forme de pouvoir "de persuasion"), ce qui est le cas de l'ISO (Tamm Hallström, 1996).

En d'autres termes, la question de la coordination de l'action collective est renvoyée aux acteurs eux-mêmes : ce sont eux qui, adoptant une conduite réflexive, seraient à même de trouver de nouvelles modalités de transaction sur le terrain, de négocier et construire en commun les orientations de leur action. Ce mouvement de procéduralisation des mécanismes de production normative et de résolution de conflits signerait un « abandon de l'idéal formaliste dans les dispositifs de production normative » : l'action sociale ne pourrait plus, ne devrait plus être guidée par un ensemble cohérent et complet de règles définies *ex ante*, réalisées dans des dispositifs hiérarchiques chapeautés par une autorité extérieure, responsable tout à la fois de la définition des règles, du contrôle de leur application et de la mise en œuvre d'une sanction (Berten, 1997; De Munck, 1997). Les acteurs intéressés sont invités à débattre en commun des règles qui orientent leurs conduites et celles des autres, mais ce débat est cadré par des procédures de définition de ces règles.

Dès lors, les normes s'imposent comme des évidences pour les membres du collectif, « générant d'éventuelles discussions sur leurs conséquences, mais pas sur leur nécessité » ou sur leur pertinence (Gomez, 1996). Elles bénéficient d'un « crédit d'opportunité » (Kuty, 1998) qui est renforcé par l'énoncé programmatique qui les accompagne, le discours de justification et d'argumentation qui circule parmi les membres du collectif. Le consentement de chacun sur la pertinence de ces normes devient tellement accessible à autrui, que ce sur quoi ce consentement se fonde a de moins en moins besoin d'être dit (Favereau, 1989). L'opportunité des normes devient « Common Knowledge » - savoir partagé - : chacun sait que l'autre sait et réciproquement (Favereau, 1989). En d'autres mots, elles sont naturalisées et deviennent des boîtes noires qu'on ne peut rouvrir sans risquer de remettre aussi le collectif en question.

Les normes d'organisation ont cette particularité de se conformer doublement à ce principe de rationalité procédurale. Premièrement, au niveau de leur élaboration : les procédures de travail de l'ISO, au moins dans leur principe, invitent les acteurs à venir négocier et construire eux-mêmes les orientations de leur action et les conditions de leur coopération. La qualité de la décision collective et du contenu normatif découlerait de ces conditions de production de la norme d'une part parce que la participation des parties prenantes fonderait le réalisme, la faisabilité et l'acceptabilité sociale de la norme (Werle et Iversen, 2006), et d'autre part, parce que les parties prenantes sont cooptées à la délibération en cours sur base de leur expertise supposée (Brunsson et Jacobsson, 2000). Les procédures de l'ISO reposent en effet sur l'idée, chère au modèle expert, que certaines personnes, caractérisées par leurs savoirs scientifiques,

techniques et/ou d'usage, sont en position de réaliser cette construction normative « pour le bien de tous ». Ce sont ces personnes qui sont invitées à participer à l'élaboration des normes. Leurs qualités et compétences personnelles sont supposées être garantes d'un débat rationnel, à comprendre cette fois comme débat fondé sur la raison et les faits objectifs. Les échanges entre parties intéressées se basent d'ailleurs largement sur les données scientifiques ou techniques amenées autour de la table par les différentes parties intéressées, nonobstant l'inégalité de la distribution entre elles des ressources nécessaires pour mobiliser et faire prendre en considération leurs données (Brunsson et Jacobsson, 2000; Mallard, 2000; Urfalino, 2005).

De plus, devant le double défi de devoir construire une norme générique - c'est-à-dire une norme applicable à toute organisation quelle que soit sa taille, son secteur d'activités, son implantation géographique, sa culture, etc. - et de tenir compte de l'irréductible singularité et contingence de chaque organisation, les normalisateurs ont donné aux normes d'organisation un format procédural. Ces dernières invitent à (re)construire les procédures de gouvernement - locales et spécifiques - au sein des entreprises, en même temps qu'elles posent des exigences en termes de modalités et de conditions d'élaboration de ces procédures. En d'autres termes, elles définissent une procédure générique pour définir des procédures locales. Et cette « procéduralisation de la procéduralisation » invite, conformément au modèle de rationalité qui fonde sa légitimité, les membres de l'organisation usager à mobiliser leurs savoirs pour débattre des problèmes et des questions, évaluer et ajuster leur action, émettre des propositions⁵³ (Maroy, 1997). Ainsi la procédure inscrite dans les normes d'organisation renvoie en miroir aux procédures d'organisation de l'ISO elle-même.

c) Une expansion des champs couverts par la normalisation vers des problèmes de société

Les normes d'assurance qualité, premières normes d'organisation, ont littéralement joué le rôle de levier dans l'extension de la normalisation. Elles posaient l'hypothèse que, pour influencer la qualité de « l'output » d'un procédé de fabrication (le produit, dans ce cas précis), il était plus intéressant d'améliorer le procédé lui-même que de se contenter d'opérer une sélection, un filtrage sur ce qui en sort (Sussland, 1996).

Une fois acquis le principe du déplacement du contrôle *ex post* de la qualité vers l'aménagement de modes de production favorisant la qualité *ex ante*, un autre déplacement était possible, de façon à répondre à d'autres « besoins du marché » en matière de normalisation : le déplacement du champ qui faisait l'objet d'une gestion. Ainsi, les normes d'organisation sont désormais produites et mobilisées dans des champs d'action divers, car elles seraient potentiellement applicables à tout ce qui fait l'objet d'une gestion : environnement, systèmes intégrés qualité-environnement-sécurité, responsabilité sociale, systèmes de santé, etc. Dans ce cadre, les normes d'organisation saisissent les organisations sous une certaine description : celle de son système de management, c'est-à-dire des manières de faire plus ou moins formalisées qui organisent l'action collective dans l'organisation. Ce qui ne va pas sans poser de questions quant au dépassement possible des limites de validité des théories et outils de gestion (Reverdy, 1998).

⁵³ En principe sinon dans les faits.

Tamm Hallström voit aussi dans cette extension une forme de pérennisation et de reproduction de l'ISO par la reconstruction continue de l'utilité sociale de l'ISO : si on a besoin de normes, on a besoin de l'ISO, telle semble être l'équation de ce mouvement. Sans doute la production de normes engendrerait-elle même un nouveau besoin de normes par extension des principes et des outils à d'autres objets techniques (Tamm Hallström, 1996). Toute norme, par le déplacement des acteurs dont elle participe, par la transformation des idées, des structures et des outils des entreprises et des marchés, par la reconfiguration des réseaux sociotechniques qu'elle induit, peut, à un certain moment, devenir source d'incompatibilité et de nouvelles difficultés de coordination. La nécessité de réaligner alors l'organisation industrielle et marchande autour de ce modèle peut se faire sentir, et enclencher une nouvelle entreprise de normalisation.

Mais on notera également que ces nouveaux objets de la normalisation ont pour caractéristique d'être des biens publics, des questions de justice sociale, des intérêts non marchands, ... qu'elle contribue à marchandiser du fait même qu'elle s'en saisit. A travers la multiplication des champs couverts par les normes, et des acteurs et domaines d'expertise impliqués, les normes techniques débordent de plus en plus le cadre de l'organisation industrielle et marchande. C'est aussi toute l'interface industrie-société qu'elles contribuent à (re)configurer.

Ces nouveaux chantiers auxquels s'attaque la normalisation, du fait de la spécificité et la complexité des situations, des effets limités et parfois inattendus des solutions universelles, ont pour caractéristique d'être toujours ouverts. La capacité à les gouverner serait intrinsèquement liée à la capacité d'innovation et/ou de révision sur les plans scientifico-technique, réglementaire, politique, social, institutionnel, etc... « La question n'est plus tant de définir une réglementation adaptée à un problème clairement identifié et de sanctionner ensuite les contrevenants, que d'amener les pollueurs à inventer collectivement de nouvelles solutions à un problème mal cerné pour lequel les voies d'exploration sont multiples » (Aggeri, 2000). Or, l'Etat ne possède pas de capacités d'innovation suffisantes pour mener à bien ce projet de développement durable. Ces capacités d'innovation étant distribuées dans l'ensemble de la société, et notamment dans les différents champs professionnels qu'elle inclut, l'Etat n'a d'autre choix que de s'appuyer sur les capacités des acteurs. La dynamique même de l'innovation impliquant une certaine autonomie des acteurs et la possibilité de discuter et remettre en cause les cadres de pensée et d'action, les politiques d'innovation envisagent les relations avec les acteurs sur le mode du partenariat (Aggeri, 2000), ce qui implique une logique contractuelle et gestionnaire de pilotage de ce partenariat public-privé.

Les politiques d'innovation sont constitutives de la Nouvelle Approche des institutions européennes et, plus généralement, du modèle d'action publique en plein essor depuis la fin du XXème siècle : la (bonne) gouvernance. Gouverner consiste désormais à rendre possibles un transfert de ressources politiques et une capacité d'organisation et de contrôle aux collectifs, une redistribution des compétences et des responsabilités entre ces collectifs et les institutions, et l'établissement d'un contrat moral entre ces collectifs et la société civile (Aggeri, 2002; Allaire, 2002; Reverdy, 2002; Canet, 2004; Lapointe et Gendron, 2004; Graz, 2006). Ces processus supposent un « ensemble fonctionnel d'instruments de contrôle et de

guidage », qui fait intervenir de façon centrale les normes, en ce qu'elles constituent, pour les acteurs, un mode d'accès à l'information, un modèle pour l'action et une référence pour l'évaluation de leurs propres pratiques et de celles des autres (Theys, 2003). Dans ce cadre, des normes d'organisation ou des initiatives apparentées prennent tout leur intérêt : en matière de protection de l'environnement, par exemple, plutôt que de tenter de définir et ajuster précisément les seuils et/ou objectifs de pollution et les moyens d'y parvenir, l'instance régulatrice peut déléguer ce travail à l'entreprise elle-même, en lui imposant des procédures pour mener à bien ce travail, c'est-à-dire des procédures qui l'aideront, l'équiperont, mais aussi qui l'orienteront, le cadreront, l'aligneront sur des objectifs politiques qui sont exogènes à l'entreprise. C'est du moins le pari de la nouvelle gouvernance.

Les normes techniques font effectivement partie de ces instruments de la Nouvelle approche des institutions européennes. Par opposition à l'ancienne approche qui consistait à détailler des règles technico-économiques dont l'observation est obligatoire *de jure*, la nouvelle approche privilégie le renvoi aux normes. Non que le droit n'ait plus de place dans cette approche, mais son rôle sera d'édicter des exigences essentielles - de sécurité, d'intérêt collectif et de protection des individus et de l'environnement - auxquelles devront obligatoirement répondre les produits, les processus, les services, les méthodes, les compétences, etc., et donc auxquelles devront répondre les normes techniques qui les spécifient. Le droit sert ainsi de cadre au sein duquel des normes techniques et des initiatives volontaires pourront être négociées et édictées. L'intervention des institutions publiques sera modulée en fonction des problématiques. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique ou agroalimentaire, dans la protection de la santé et celle de l'environnement, l'intervention institutionnelle est importante, à la fois compte tenu des enjeux pour les populations et/ou de la difficulté à mobiliser les entreprises à s'autoréguler (CE, 1998; Bocquet et Laurencin, 2001; COM, 2001).

Dans cette perspective, la normalisation n'est plus - mais l'a-t-elle jamais été ? - un instrument du marché. Elle est devenue un mode de gouvernance hybride qui incorpore et articule des mécanismes et institutions du marché, d'une part, et des mécanismes et institutions politiques, d'autre part (Lapointe et Gendron, 2004). L'évolution de l'ISO, ses stratégies prennent tout leur sens au regard de ce rôle hybride. En organisant un mode de représentation des acteurs supposé capable de construire une forme d'intérêt général, et en s'appuyant sur des procédures de vote d'apparence démocratique, l'ISO inscrit ses normes dans un monde politique ou civique. Et la volonté de l'ISO de s'ouvrir - et de se rendre indispensable - aux acteurs politiques que sont les représentants d'institutions publiques et les représentants de mouvements sociaux va dans le sens d'une consolidation de ce rôle d'instance publique a-gouvernementale (Gunningham *et al.*, 1999; Mertz, 2001; Semal, 2006).

d) Une tendance au doublement de la qualification des formats d'objets

L'invention de la marque « NF », dont nous avons déjà souligné l'importance pour la dynamique d'intégration et de construction du consommateur et la marchandisation de la normalisation, a signé l'essor des signes officiels de qualité⁵⁴ que sont les labels, les

⁵⁴ Eventuellement garantie par l'autorité publique.

appellations contrôlées et les certificats. Mais cette nouvelle forme de marquage des objets ouvrirait de nouvelles questions, du fait même qu'elle affirme une différence qui réside dans l'articulation même de l'ordre technique et de l'ordre marchand. Comme le cite Cochoy (1998) : « Face à l'exigence de NF, tous les produits ne sont pas égaux ; à partir des normes, la rigueur des tests et l'impartialité des contrôles marquent cette différence : plus de qualité, plus de sécurité et le souci de faire mieux pour répondre aux attentes des consommateurs. »

Les signes officiels de la qualité délivrent, sous forme résumée et impersonnelle, des informations et des connaissances aux usagers des objets ainsi marqués. Mais de plus, ils les authentifient et engagent leur propre crédibilité dans ce processus. Ce qu'ils authentifient, c'est précisément la conformité de l'objet qui se met à circuler dans l'espace public ou marchand aux normes qui ont présidé à sa fabrication. C'est une deuxième forme de clôture de la qualification, qui vient doubler la première, qui intervient en amont de la production (Cochoy, 1998; Cochoy, 2000; Collet et Stassart, 2001). Cette deuxième forme de clôture de la qualification suppose donc à la fois l'existence d'un référentiel normatif auquel les caractéristiques de l'objet seront comparées et en référence duquel la conformité sera jugée, et l'existence de procédures et d'épreuves pour réaliser ce travail de comparaison et juger de la conformité, elles aussi normalisées, c'est-à-dire spécifiées, standardisées et faisant l'objet d'un accord. L'émergence de la question de l'évaluation de la conformité allait conduire l'ISO à fonder le CERTICO et le CASCO, évoqués précédemment.

L'évaluation de la conformité recouvre un vaste ensemble d'activités qui aboutissent à la mise à disposition publique d'une information supposée valide sur la conformité des produits, des organisations et des services à un référentiel particulier : certification de système de management ou de produit, accréditation, audit, essai, étalonnage, inspection, labellisation, etc. Ces activités et pratiques varient dans le temps et dans l'espace, et ont tendance à s'accumuler au cours du temps, un référentiel obsolète n'étant pas forcément abandonné et remplacé par un autre. En absence de normalisation, pour une même exigence de conformité, il y a de plus en plus de réponses différentes possibles. Cela pose des problèmes aussi bien pour les échanges commerciaux (barrières) que pour les usagers (qui ne savent plus quoi choisir), pour la définition des compétences requises (la professionnalisation de ces activités). D'où la production de normes relatives aux procédures d'évaluation de la conformité, qui sont destinées aux professionnels de ce travail d'évaluation (Latimer, 1997; Tronel, 2002).

Par exemple, l'ISO a publié une norme d'audit des systèmes de management - l'audit étant le mode d'évaluation qui fonde la certification des organisations - qui s'adresse aux certificateurs et formate leurs pratiques d'évaluation de la conformité de l'organisation (de son système de management) aux normes d'organisation, mais aussi pose les bases de l'évaluation de ces mêmes pratiques d'audit, dans la perspective d'un système d'accréditation, par exemple. On voit donc, une fois de plus, comment les normes s'organisent en systèmes en distribuant les contraintes et les ressources entre différents acteurs, qui seront articulées à travers les interactions entre acteurs, conduisant ici à leur renforcement mutuel, là à leur mise en contradiction.

Ce doublement des modes de qualification des formats d'objet invite à opérer un tri dans les normes susceptibles de fonder l'institution de la certification, pas seulement pour éviter la

dispersion, l'obsolescence ou la mise en contradiction de normes se recouvrant partiellement, mais aussi parce toute norme « analytique » n'est pas forcément aisément traduisible en un signe à la fois synthétique et intelligible par le public. Le problème de la certification repose précisément « sur cette ambiguïté, à savoir l'équation qu'on établissait ou postulait entre un signe et des propriétés objectives, et que l'on résumait (ou masquait) sous le terme équivoque de qualité » » (Cochoy, 2000).

La nécessité de résoudre cette ambiguïté a contribué à transformer le travail de normalisation. Elle a conduit à l'implication de plus en plus grande des certificateurs aux travaux d'élaboration non seulement des normes d'évaluation de la conformité dont ils sont les destinataires mais également des normes de produit et d'organisation qui s'adressent aux usagers des services qu'ils offrent. De plus, les travaux de normalisation d'un objet particulier (l'environnement, la qualité, ...) vont de plus en plus mener de front et en synergie l'élaboration des normes de produit et d'organisation, et la normalisation de l'évaluation de la conformité, de façon à intégrer les conditions d'une telle évaluation dans les exigences normatives et dans le format de l'objet. La stratégie de l'ISO est de proposer, pour chaque domaine, une « gamme complète de produits » (sic !) à savoir « une norme, un test, une évaluation de la conformité » (ISO, 2004a).

Cette stratégie de développement a récemment conduit l'ISO à engager une réflexion sur les fondements de l'approche même de l'évaluation de la conformité, et à la modifier. Il s'agira d'une « approche par fonctions ». L'analyse ne partira plus des organismes (laboratoires d'essais, bureaux de contrôle, certificateurs ou accréditeurs) et de leurs structures, mais du contenu des diverses activités d'évaluation de la conformité en séparant le management de ces activités supposé assignable à un modèle générique commun de type système de management, des activités opérationnelles, décomposables en fonctions, qui resteront plus sectorielles et techniques qu'organisationnelles (Tronel, 2002). Ce double mouvement de séparation et de redoublement de la normalisation, entre questions techniques et gestionnaires, entre définition des formats d'objets et des formats d'évaluation de leur conformité à cette définition, est assez caractéristique du travail actuel de normalisation.

III Structures, procédures et pratiques de normalisation au sein de l'ISO

III.1 La structure institutionnelle de l'ISO

L'ISO est par statut une organisation internationale non gouvernementale sans but lucratif⁵⁵ constituée par l'association d'organismes impliqués dans des activités de normalisation aux niveaux national et régional. Chaque pays ne peut être représenté que par un seul membre, en

⁵⁵ Bien que statutairement « sans but lucratif », ce que l'on pourrait appeler le « groupe » ISO, métaphore empruntée au modèle de la multinationale industrielle, développe des activités de service de consultance et de certification, ainsi que de vente de documents, par le biais de ses « filiales », les organismes de normalisation nationaux. L'ISO est donc, comme le souligne Tamm Hallström (2004), une organisation orientée par et vers le marché, et une coalition de parties prenantes.

l'occurrence l'organisme jugé «le plus représentatif». Elle comprend 3 catégories de membres (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003) :

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

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

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

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

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

En effet, le financement de l'ISO est assuré à 80% par les comités membres qui assurent le secrétariat des comités et sous-comités techniques de l'ISO, en tant que ceux-ci prennent en charge les frais de ces comités et sous-comités, et à 20 % par les cotisations de ses membres, lesquels tirent eux-mêmes une grande partie de leurs ressources de la vente des normes et de leurs activités de services aux entreprises : publication de guides, consultance, formations, etc. (ISO, en ligne, le 20 novembre 2003). Ces 20 % permettent de couvrir les frais du Secrétariat Central. Enfin, on remarquera que la participation des experts (de tous bords) aux travaux techniques n'est pas rémunérée, et leurs frais de voyage et de séjour sont à charge du participant et/ou de son employeur.

Comme toutes les organisations associatives internationales, l'ISO s'est dotée de structures administratives permanentes, d'instances de décisions, et de modes de division du travail spécifiques, schématisés à la figure 1 ci-dessous. L'ISO est gouvernée par un Conseil élu par

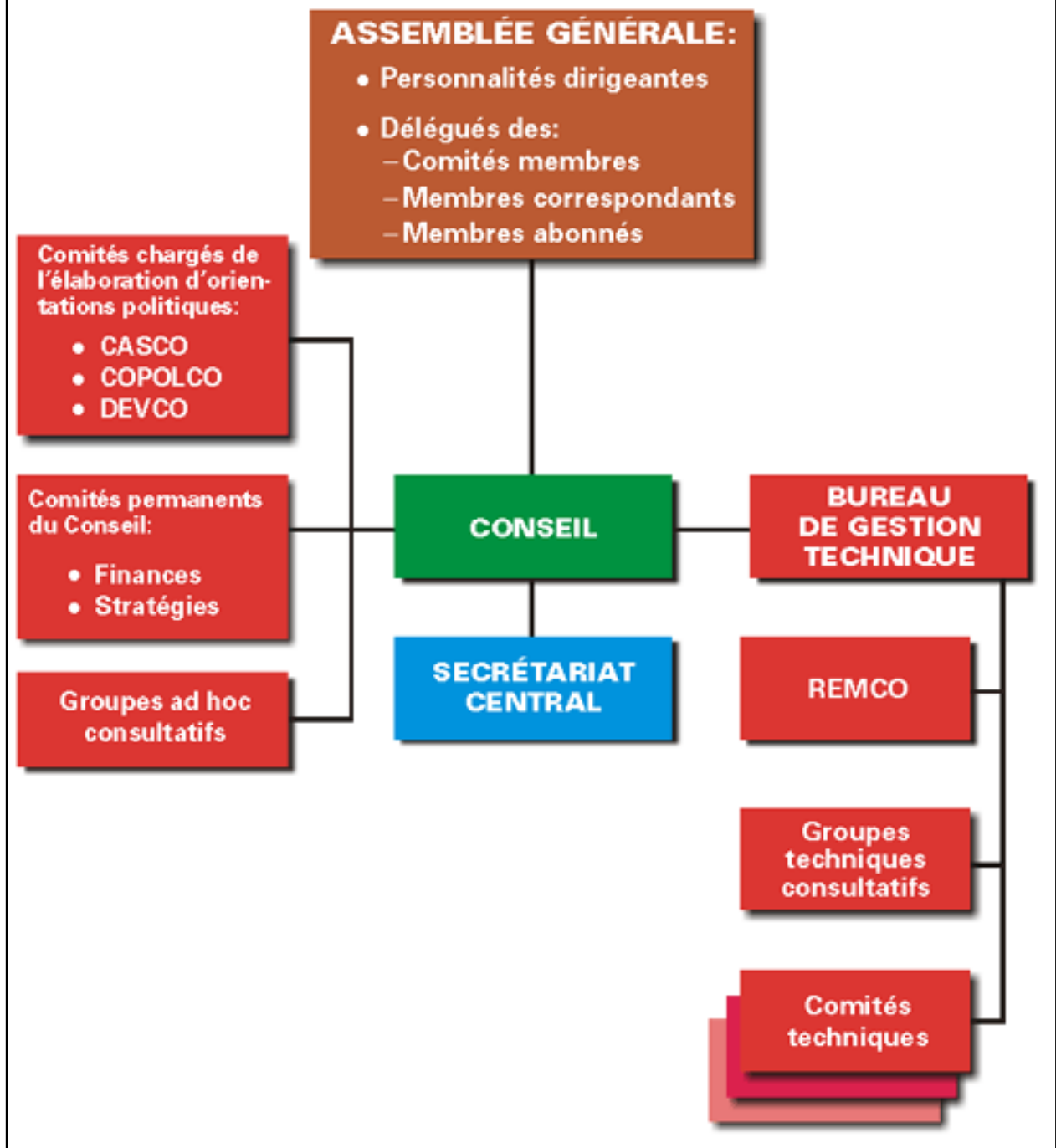
et composé de représentants des comités membres, à l'exclusion des autres catégories de membres. Comme les comités membres sont en grande majorité des organismes de normalisation de pays développés, ce Conseil - et une grande partie d'autres positions stratégiques au sein de l'ISO, comme nous allons le voir dans les paragraphes suivants - est lui aussi largement aux mains des pays développés. Par contre, l'Assemblée Générale est constituée des personnalités dirigeantes du Conseil, et de délégués des différentes catégories de membres. Le Secrétariat Central de l'ISO, basé à Genève, est en charge de la gestion administrative, de la coordination des travaux des comités techniques, des relations publiques, et de la publication et de la diffusion des normes, guides et revues ISO. Il régit le système de vote des brouillons de normes tout au long de la procédure d'élaboration des normes. Ce secrétariat comprend environ 165 personnes issues de 25 pays.

Le Bureau de Gestion Technique supervise les travaux de production de normes internationales proprement dits. Il comprend 12 sièges et une présidence, tous réservés aux comités membres de l'ISO. Ce bureau est responsable vis-à-vis du Conseil de l'application des orientations politiques de l'ISO, et établit les procédures techniques générales et spécifiques guidant l'élaboration des normes. Il définit et gère les structures qui réalisent concrètement les travaux de l'ISO, principalement les groupes techniques consultatifs et les comités techniques, chacun responsable de l'élaboration et du suivi des normes relatives à une problématique précise. Ce sont ces comités techniques qui sont au cœur des processus de normalisation de l'ISO.

Le Conseil et le Bureau de Gestion Technique sont appuyés par un ensemble de comités et groupes consultatifs pour la définition d'orientations stratégiques. Lorsqu'un nouveau besoin de norme est identifié⁵⁶ l'ISO décide généralement la création d'un groupe consultatif spécifique, composé d'un large éventail de parties prenantes : représentants des industriels, des acteurs supports, des mouvements sociaux, etc., qui participent, comme toujours, sur leurs fonds propres. Ce groupe est chargé d'examiner et de rendre un jugement sur la pertinence d'entreprendre un travail de normalisation dans le domaine concerné, de la pertinence de l'entreprendre dans le cadre de l'ISO, et qui, dans le rapport qu'il produira, va définir les lignes directrices du futur travail de normalisation : le domaine et la portée de ce travail, le type de document normatif et la désignation ou la création d'un comité technique responsable (rapport technique, lignes directrices, guides techniques, spécification éventuellement ouverte à une certification). Si le groupe consultatif se prononce en faveur de l'entreprise de normalisation, elle invite ses membres et les parties prenantes à commenter par écrit le rapport du groupe consultatif et organise alors un programme de conférence qui initie véritablement le travail de normalisation.

⁵⁶ Cfr supra.

STRUCTURE DE L'ISO



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

Figure 1 : Organigramme représentant la structure de l'ISO (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003)

Le COPOLCO et le DEVCO représentent respectivement les intérêts des consommateurs et des pays en développement. Ils ont pour mission de conseiller et d'épauler le Conseil et le Bureau de Gestion Technique, mais assurent aussi la médiation de l'ISO avec les parties prenantes qu'ils représentent. Ils veillent notamment à leur prise en compte dans le travail de normalisation, et peuvent même être à l'origine d'initiatives de normalisation. Ils contribuent aussi à faciliter l'acceptabilité des normes auprès de ces parties intéressées. Le Comité pour l'évaluation de la conformité (CASCO), dont les membres actifs sont uniquement des comités membres, est très important de par les questions de normalisation que l'évaluation de la conformité pose, et dans la mesure où ce comité produit des documents normatifs sur les procédures de contrôle de la conformité de la mise en œuvre des normes, facilitant l'intégration des deux modes de clôture de la qualification des formats d'objets⁵⁷, et ce jusqu'au cœur des comités techniques (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Ces guides et normes internationales... sur les normes, harmonisent et prescrivent les pratiques des acteurs supports impliqués dans les dispositifs de contrôle : certificateurs, laboratoires de contrôles, organismes d'accréditation, etc. Il est donc en quelque sorte le « gardien du dogme », celui qui dit quelles interprétations sont permises, et lesquelles ne correspondent pas aux principes ISO.

Le processus d'élaboration des normes est décentralisé en ce sens qu'il relève de la responsabilité d'un comité technique qui centralisera, programmera et coordonnera l'ensemble des activités de normalisation dans ce domaine. Par exemple, pour le management environnement, il s'agit du TC 207. Chaque TC est ouvert à tout comité membre qui se déclare intéressé par l'objet technique de la norme ou de la famille de normes en cours d'élaboration. De ce fait, l'ISO est organisée en réseau(x) de comités techniques (TC), comprenant lui-même des sous-comités (SC) s'occupant d'un sujet précis (au sein du TC 207, SC1 élabore la norme de système de management environnemental, SC4 normalise l'évaluation de la performance, etc.), eux-mêmes comprenant des groupes de travail (WG). Entre les réunions, les comités, les normalisateurs, la communication est assurée par la circulation de textes (drafts, rapports, notes, etc.). Au sein des comités de l'ISO, les représentants de toutes les « parties intéressées » se retrouvent en « partenaires à droits égaux »⁵⁸ dans la recherche « de solutions à des problèmes de normalisation d'envergure mondiale ». L'ISO s'apparente ainsi moins à un organisme qu'à un réseau de type forum, selon la terminologie de Vinck (1999), qui organise l'échange d'idées, la constitution d'intérêts, et un travail de problématisation collective de l'objet qui les concerne en commun.

L'ISO compte actuellement plus de 200 TC et plus de 2800 structures différentes. Dans le cadre de ces structures, chaque pays est représenté par une délégation, qui est sensée défendre la position nationale officielle. Cette position a été auparavant négociée au sein de fora nationaux, regroupant là encore des représentants des diverses parties intéressées, et en collaboration avec les administrations publiques concernées (par exemple, l'Environmental Protection Agency (EPA) aux Etats-Unis, et l'ADEME en France), sous la responsabilité de l'organisme de normalisation représentant ce pays à l'ISO (Reverdy, 1998). Des experts

⁵⁷ Cfr supra.

⁵⁸ Cette formulation, cohérente avec une représentation démocratique de la normalisation qui est l'un des principes fondateurs de l'ISO et l'une des sources de sa légitimité, sera discutée ci-dessous, au regard des modalités de production de la norme ISO 14001.

indépendants sont admis à participer à ces groupes de travail s'ils le demandent, sous réserve de financer leur participation. Les différentes structures de l'ISO mobilisent plus de 30 000 experts - sachant que ces experts peuvent figurer parallèlement dans plusieurs structures en même temps. C'est donc un système de représentation et de délégation en cascade et transversale à la fois qui s'opère, du national à l'international, d'un large groupe de parties intéressées à un groupe restreint de délégués.

Au sein de ces comités, l'expert n'est pas censé représenter ses propres intérêts, ni même ceux de l'organisation ou de l'institution qui l'envoie, nous rappelle l'un d'entre eux au cours d'un entretien. Il est d'ailleurs extrêmement difficile de connaître la composition précise des comités techniques, le site de l'ISO se contentant d'afficher globalement le réseau d'institutions « avec lesquelles le comité est en relation ». L'expert est censé représenter les intérêts de la corporation et/ou du mouvement social auquel lui-même ou son organisation de tutelle appartient, et porter leur parole. En même temps, il fait partie d'une délégation nationale et doit représenter l'accord et la coalition d'intérêts qui ont émergé des réunions et des instances nationales qui l'ont mandaté et à qui il doit rendre compte. Dans la pratique, il est placé dans une position de triple représentation (de ses intérêts, de ceux de sa corporation et de ceux de son pays). Il est souvent difficile de savoir de quel collectif et quels intérêts l'expert se fait porte-parole, d'autant que sa position varie constamment tout au long du processus. L'expert combinerait ces intérêts avec plus ou moins de bonheur lorsque c'est possible mais peut basculer dans l'une ou l'autre position au gré de l'évolution des débats (Cochoy, 2000; Mallard, 2000; Mertz, 2001). A côté de cette représentation politique, il est aussi porteur d'une expertise technique au nom de laquelle il parle, apportant une information, définissant des catégories pertinentes, anticipant les difficultés pratiques, jugeant des faits, etc. Investis de cette double fonction de représentation technique et de représentation politique, « les experts se comportent tantôt comme des spécialistes techniques d'une question particulière (...), tantôt comme des lobbyistes » (Mallard, 2000).

Précisons encore que le secrétariat de chaque comité et sous-comité technique est confié à un comité membre - un organisme de normalisation national - qui se porte volontaire. Il s'agit là d'une fonction très importante : c'est le secrétariat du TC/SC qui est chargé de prendre note des discussions qui ont lieu dans les réunions de normalisation et des accords qui émergent. C'est aussi lui qui rédige et/ou amende, sur cette base, le texte de la norme. En effet, l'élaboration d'une norme est un processus itératif : à chaque étape, une version intermédiaire de la norme est soumise à la discussion et au vote de l'ensemble du groupe d'experts, et une nouvelle version amendée est rédigée pour la réunion suivante. Lorsque plus aucune objection à la publication du texte n'est soulevée, le consensus est considéré comme atteint, et le secrétariat engage les procédures de publication. L'approbation d'un projet requiert l'obtention d'une majorité des deux tiers. Le projet ne pourra alors plus subir que des modifications de forme avant publication comme norme technique (ISO, en ligne, le 15 janvier 2003). Compte tenu de l'autorité et du prestige que confère ce rôle, et du pouvoir associé à la responsabilité de rédaction du texte, l'obtention d'un secrétariat de comité ou sous-comité technique est un enjeu fort pour les comités membres de l'ISO et l'objet de lutte d'influences entre eux (Mallard, 2000; Tamm Hallström, 2004).

Ainsi donc, si les réunions dans le cadre des TC et SC rassemblent un large éventail d'experts « intéressés par la question », si l'opinion de chacun peut être entendue, si ceux qui font partie des délégations nationales peuvent voter sous certaines conditions dans les réunions des WG, lorsqu'un point litigieux est soumis au vote, la rédaction et le vote sur les projets de normes ou documents intermédiaires sont aux mains des seuls comités membres de l'ISO. Une norme internationale est donc en dernière analyse « le résultat d'un accord entre les comités membres de l'ISO » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). Le rôle de l'ISO serait donc de réaliser un arbitrage entre les différentes positions nationales, lesquelles représentent elles-mêmes le résultat d'un compromis. Cette procédure garantirait un arbitrage équilibré entre les intérêts en présence, dans la mesure où le normalisateur serait en position d'extériorité et de neutralité vis-à-vis des enjeux en jeu. Or les comités-membres chargés de cet arbitrage sont parties intéressées à la publication d'une norme technique, à la fois dans la mesure où elle leur permet d'accroître leur prestige et leur influence au sein de l'ISO et auprès de leurs partenaires industriels et institutionnels, dans la mesure aussi où ces organismes développent des services dans le cadre de la mise en œuvre de ces normes. En d'autres termes, ils sont à la fois juge et partie. Si la monopolisation du pouvoir de vote permet un arbitrage équilibré des intérêts en présence, ce n'est donc pas dans une prétendue extériorité et neutralité intrinsèque à la position du normalisateur qu'il faut en chercher l'explication.

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

Non seulement ces structures perdurent, mais le nombre d'experts participant à leurs travaux croît de façon impressionnante et la proportion de représentants de mouvements sociaux s'améliore (Mertz, 2001). Les organismes de normalisation internationaux sont devenus des lieux privilégiés où se rencontrent, s'affrontent, négocient, s'ajustent des acteurs de différents registres de la vie sociale. Mais l'ISO n'offre pas seulement à ces acteurs une arène où débattre, elle est aussi un réseau d'alliances avec une multitude d'institutions « qui font autorité » dans leur champ d'action. Et si l'ISO dispose de nos jours d'un rôle et d'un statut de « leader » de la normalisation, et d'une capacité d'autonomie que rien ne laissait présager lorsqu'elle fut fondée en 1947 (Tamm Hallström, 1996; Mertz, 2001), c'est en partie parce qu'en ouvrant les débats à l'ensemble des parties intéressées, l'ISO allongeait et diversifiait son réseau de relations, et rassemblait et mobilisait leurs forces en même temps qu'elle aidait ces acteurs à faire valoir leurs intérêts. Un prêt pour un rendu...

III.2 La procédure formelle d'élaboration d'une norme technique à l'ISO

L'ISO et le CEI ont édicté des directives précises pour encadrer le travail de ces experts. Ces directives décrivent précisément les procédures à respecter pour élaborer une norme technique internationale. La finalité de cette procédure est avant tout d'assurer la construction d'un consensus autour de la future norme. Aucun critère pour évaluer la qualité substantive d'une norme : c'est l'obtention d'un accord négocié à égalité entre experts qui garantirait que la norme représente « la meilleure solution technique possible au problème considéré », comme le dit la procédure⁵⁹. C'est de « diplomatie technique » et de « démocratie technique », qu'il s'agit, d'un mode de négociation qui se veut « constructif », d'assurer la représentation de tous les intérêts, et de faire jouer la règle de la majorité des voix pour emporter la décision et clôturer la discussion. Cette procédure comporte six stades⁶⁰, repris à la figure 2 ci-dessous (ISO, en ligne, le 22 novembre 2002).

Stade 1: Stade proposition

La première étape de l'élaboration d'une Norme internationale consiste à confirmer qu'il existe un besoin pour la Norme internationale en question. Une demande de mise à l'étude d'une nouvelle question (NP) est soumise au vote des membres du TC/SC concerné afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de travail.

La demande est acceptée si la majorité des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au moins cinq membres (P) s'engagent explicitement à participer activement au projet. Normalement, à ce stade, un chef de projet est désigné pour prendre la direction de l'étude.

Stade 2: Stade préparatoire

En général, un groupe de travail composé d'experts, dont le président (animateur) est le chef de projet, est mis en place par le TC/SC pour préparer un avant-projet. Plusieurs avant-projets successifs peuvent être examinés jusqu'à ce que le groupe de travail ait acquis la certitude d'avoir élaboré la meilleure solution technique au problème considéré. A ce stade, le projet est transmis au comité responsable du groupe de travail pour aborder la phase de recherche de consensus.

Stade 3: Stade comité

Dès qu'un premier projet de comité (CD) est disponible, celui-ci est enregistré au Secrétariat central de l'ISO. Il est diffusé pour observations, voire pour vote, auprès des membres (P) du TC/SC. Plusieurs CD successifs peuvent être examinés jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission comme projet de Norme internationale (DIS).

Stade 4: Stade enquête

Le projet de Norme internationale (DIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote et observations dans un délai de cinq mois. Il est

⁵⁹ Pour plus de précisions quant au mode d'élaboration d'une Norme internationale, se reporter à la publication Directives ISO/CEI, Partie 1: Procédures pour les travaux techniques.

⁶⁰ On rappellera que l'essor rapide des télécommunications a remis en question ce modèle, jugé trop long pour suivre le rythme des évolutions techniques dans ce domaine. Cfr supra.

approuvé en tant que projet final de Norme internationale (FDIS) si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire et un document révisé est à nouveau distribué pour vote et observations en tant que projet de Norme internationale.

Stade 5: Stade approbation

Le projet final de Norme internationale (FDIS) est distribué à tous les comités membres de l'ISO par le Secrétariat central de l'ISO pour vote final par Oui ou par Non dans un délai de deux mois. Si des observations techniques sont recueillies durant ce délai, elles ne sont pas prises en compte à ce stade, mais sont consignées pour examen lors d'une révision ultérieure de la Norme internationale. Le texte est approuvé en tant que Norme internationale si une majorité des deux tiers des membres (P) du TC/SC se prononce en sa faveur et qu'au plus le quart de l'ensemble des voix exprimées est défavorable. Si les critères d'approbation ne sont pas remplis, le texte est renvoyé au TC/SC d'origine pour étude complémentaire à la lumière des arguments techniques présentés à l'appui des votes négatifs recueillis.

Stade 6: Stade publication

Lorsque l'approbation d'un projet final de Norme internationale est acquise, seules des modifications mineures, d'ordre rédactionnel, sont apportées au texte final, lorsque cela s'impose. Le texte définitif est envoyé au Secrétariat central de l'ISO, qui procède à la publication de la Norme internationale.

Examen périodique des Normes internationales (confirmation, révision, annulation)

Toutes les Normes internationales sont réexaminées au moins une fois tous les cinq ans par le TC/SC responsable. Il est décidé à la majorité des membres (P) du TC/SC si une Norme internationale doit être confirmée, révisée ou annulée

Figure 2 : la procédure générique d'élaboration des normes techniques de l'ISO et de l'IEC, en vigueur en 2004, telle qu'elle était présentée en novembre 2002 sur le site Internet de l'ISO. Bien que régulièrement remise à jour, elle est représentative des modalités de négociation des deux premières versions de la norme ISO 14001.

III.3 Les pratiques de travail dans les comités techniques

Cette procédure formelle ne donne guère à voir les pratiques de travail qui permettent la construction conjointe de la norme et d'un consensus autour d'elle. Ces pratiques sont loin de se laisser décrire uniquement en termes de débat et de vote, même si ceux-ci en sont des éléments décisifs.

Le travail de normalisation comporte deux aspects étroitement liés : la production collective d'un texte normatif et la mise en convergence de réseaux sociotechniques. Le produit du processus normatif, c'est à la fois l'accord construit entre parties prenantes à la normalisation - accord marquant à la fois un consensus et un engagement à coopérer - et la mise en circulation d'informations sur la technologie, informations contribuant à la structuration des relations interindustrielles et sociales. Et ce sont précisément les pratiques d'écriture collective d'un texte, spécifiant des caractéristiques techniques et stabilisant les relations entre

les acteurs présents et représentés dans les comités techniques de l'ISO, qui articulent ces deux dimensions du travail de normalisation (Mallard, 2000).

a) Le document normatif comme objet intermédiaire

Dès le départ, c'est sur base d'un corpus de texte qu'un TC entame le travail de normalisation : le rapport du groupe consultatif et les commentaires de différentes parties prenantes, ainsi que les procédures et lignes directrices du Bureau de Gestion technique. De plus, les experts auront éventuellement recours à d'autres ressources documentaires, mobilisées comme modèles : des normes préexistantes sur le même sujet ou sur un sujet connexe, des extraits de réglementations, des nomenclatures, des cahiers de charges, des résultats d'enquête ou de sondage, ... (Mallard, 2000). Ces modèles sont mobilisés aussi bien pour élaborer la forme que le fond de la future norme. Généralement, le travail de normalisation s'attache d'abord à définir un « squelette » de la future norme, souvent sur base d'une autre norme ISO. Les spécifications, inspirées ou reprises des modèles, viennent s'articuler autour de ce squelette (Latimer, 1997; Mallard, 2000). De plus, les normalisateurs étant en effet extrêmement attentifs à obtenir une certaine standardisation de leurs normes, ils l'ont normalisé leur format en publiant des « Règles de structure et de rédaction des Normes internationales ».

Ces objets textuels constituent donc les objets intermédiaires du processus d'élaboration des normes. Jeantet (1998) désigne par ce terme les objets qui, au cours du processus de conception, sont destinés à être critiqués, discutés, modifiés, recomposés pour en produire d'autres. Ces objets, mobilisés et produits en masse au cours du processus, sont intermédiaires à la fois parce qu'ils constituent des états intermédiaires du futur produit de l'action collective, dans lequel ils ont pour vocation de se fondre, et parce qu'à travers eux, sont posés des postulats, proposées des orientations d'action, posés des repères, imposées des contraintes et créées des irréversibilités.

Ainsi le texte même de la norme en devenir est à la fois le produit et le support de l'action collective. Les formes intermédiaires modélisent la norme finale, en constituent une représentation collégialement manipulable, sur le plan cognitif et sur le plan pratique. Ils équipent le travail réflexif des acteurs et rendent possible le travail d'explicitation technique et de scénarisation du projet commun (Mallard, 2000). Mais dans la mesure où ils stabilisent cette représentation en l'inscrivant dans une forme matérielle, ils participent à l'objectivation progressive du projet. Ils médiatisent les interactions entre les acteurs : non seulement ils les révèlent, les concrétisent et les cristallisent, mais ils les transforment, rendant possible l'émergence d'alliances, de compromis ou de conflits et modifiant les projets et comportements de chacun des acteurs au fur et à mesure qu'ils se transforment. Ces objets cristallisent donc à la fois le contenu de la future norme et la coordination des acteurs, la matérialité de l'action et sa forme. Ces objets intermédiaires posent un accord sur un état de mise en forme d'un monde. Cet accord renvoie à la fois aux liens créés entre humains, et entre humains et objets pour donner cette forme à ce monde, et à la référence commune ou la convention construite par et à travers le travail commun d'élaboration (Jeantet *et al.*, 1996; Callon et Law, 1997; Jeantet, 1998; Bovy, 1999).

C'est d'ailleurs souvent à travers la recherche de la bonne formule, celle exprimant les spécifications de façon acceptable pour tous les participants et autorisant le juste degré d'interprétation par les destinataires, que se résolvent les conflits de fond (Mallard, 2000). Le travail d'écriture collective devient technique de production de l'accord. La norme est elle-même aussi un intermédiaire entre ses producteurs et ses utilisateurs. Elle doit à la fois représenter les producteurs, traduire l'accord qu'ils ont construit entre eux, et prendre en compte les intérêts, les compétences, les contraintes et ressources de l'utilisateur, comme tout objet (Akrich, 1993b; Thévenot, 1993).

Selon Mallard (2000), cette recherche de la formulation qui convient se fait en référence à un cadre d'action collective commun⁶¹, à une définition de ce qui fait problème dans la situation qui génère un besoin de norme, des éléments de la situation qui doivent être pris en compte et de la façon de les prendre en compte. Le cadrage, c'est-à-dire l'opération ou l'ensemble des opérations de définition des paramètres d'un problème est coextensif à la reconnaissance, par une institution, de l'existence d'un problème appelant une intervention. En effet, faire reconnaître la nécessité d'une intervention par une institution suppose d'explicitier en quoi la situation portée à son attention est problématique. C'est précisément le rôle des groupes consultatifs institués préalablement à l'ouverture d'un nouveau chantier de normalisation et du Bureau de Gestion Technique. Leurs rapports et recommandations constituent déjà une amorce de cadre. De plus, la négociation et la rédaction d'une nouvelle norme s'appuient sur des modèles normatifs : des concepts, des outils, des réglementations, d'autres normes techniques, même, recommandées par les groupes consultatifs ou proposées au cours du travail d'élaboration des normes. Ces modèles peuvent transporter les cadres qui y sont inscrits et qui vont peser sur les opérations de cadrage de la norme à élaborer. Mallard (2000) montre bien que les objets textuels mobilisés dans le travail d'élaboration de la norme - aussi bien les rapports préparatoires à ce travail que les modèles normatifs - participent à la production de ce cadre, lequel ne cessera d'être éprouvé, réaffirmé ou amendé au cours du travail d'élaboration de la norme.

La pratique d'écriture dans les comités techniques de l'ISO contribue à redéfinir le problème, puisqu'il est remis en discussion à travers le débat sur la formulation ad hoc, et à modifier les identités des acteurs présents, à modifier leurs perceptions et leurs définitions du problème en discussion, leurs prises sur la situation qui les réunit. En effet, « les cadres de l'action collective sont moins des agrégations d'attitudes et de perceptions individuelles, que le résultat de la négociation de significations partagées » (Goffman, 1974). Au cours des débats autour de la « bonne formule », chacun essaie de faire reconnaître, par ceux avec qui il est en interaction, les paramètres par lesquels lui-même définit la situation. Il s'agit d'explorer les définitions du problème et les solutions acceptables pour chacun des acteurs présents, ainsi que les concessions possibles, afin que des opportunités stratégiques soient ouvertes pour chacun et que des associations se nouent (Mallard, 2000; Mormont, 2006). La dynamique de la négociation implique donc aussi que chacun accepte de nouvelles prises en compte et de nouvelles associations, et modifie ainsi son propre cadre. Les identités, les connaissances, les intérêts, les normes et valeurs des acteurs se reconfigurent, au cours de la négociation, en même temps que le texte normatif et les réseaux sociotechniques. Les comités techniques de

⁶¹ Qu'il appelle un cadre de coordination.

l'ISO, arènes publiques et pourtant milieu confiné, sont précisément les lieux où il est possible de « recadrer » les interactions, car ils sont les lieux où de tels cadres peuvent⁶² être mis en discussion (Mallard, 2000). Il ne faudrait pas pour autant en conclure qu'il existe une infinité de cadres possibles. Il existerait au contraire un nombre limité de modes de prise en compte des paramètres de définition d'un problème de normalisation. Le fait que le format de la solution du problème à définir soit impérativement celui d'une norme technique pose des contraintes de cadrage. « Les cadres (...) les plus classiquement envisagés par les spécialistes de la normalisation correspondent à des impératifs de compatibilité et d'interopérabilité : l'enjeu y est alors de repérer toutes les articulations qu'engage l'interfonctionnement technique et, d'une certaine façon, technico-économique, des systèmes en cause » (Mallard, 2000).

Ce qui ne signifie pas que, grâce aux normes, il n'y aura plus de conflits ni d'incertitudes. Le cadre est « prise en compte » (Mormont, 2006) mais cette prise en compte combine flou et précision (Raulet-Croset, 1998). Les normalisateurs le savent bien, toutes partagées qu'elles soient par les acteurs des réseaux sociotechniques concernés, ces significations ne sont pas forcément immédiates - même si la norme est là précisément pour établir la médiation nécessaire - ni univoques. Transportées dans un autre lieu (l'entreprise qui l'applique), mobilisées par un acteur (l'entité « entreprise ») pour recadrer et reconfigurer la situation dans laquelle il s'engage et les interactions avec d'autres acteurs, les spécifications - et à travers elles, le cadre normatif lui-même - vont être appropriées, éprouvées, questionnées, adaptées, prolongées, traduites... Aussi, comme le montre Reverdy (1998), essaient-ils d'anticiper les interprétations possibles lorsqu'ils recherchent la bonne formulation des spécifications, soit pour réduire la marge d'interprétation, soit pour l'étendre lorsqu'un conflit de cadrage risque d'entraver la poursuite des négociations.

Ainsi, le travail d'écriture des normes est à la fois un travail de cadrage, de médiation, d'apprentissage et de traduction (De Munck, 1997; Cochoy, 2000; Mallard, 2000; Mertz, 2001). Toutes ces opérations sont réalisées collectivement mais en même temps, elles passent toutes par le normalisateur, l'expert de l'ISO, qui y imprime profondément sa marque.

b) Le travail de médiation du normalisateur

Le normalisateur est en quelque sorte le gardien du cadre (Mallard, 2000) qui s'élabore collectivement. Il est supposé être attentif à ce que transportent les modèles, aux modes de prise en compte des éléments du problème qu'ils visent à résoudre, à ce qu'ils incorporent comme à ce qu'ils laissent de côté et effacent par là même. Les boîtes noires que constituent ces modèles sont donc susceptibles d'être partiellement réouvertes au cours de ces débats, mais seulement dans une certaine mesure, car s'ils servent d'objets intermédiaires dans ce processus de conception d'une nouvelle norme, ils ont aussi une existence indépendante de ce processus, ils configurent aussi des interactions d'autres réseaux sociotechniques, sur lesquels le processus n'a guère prise. Le normalisateur est bien obligé d'en tenir compte, notamment dans la mesure où ils font partie de l'environnement d'usage de la norme. L'une des fonctions du normalisateur est aussi de gérer les débordements. Il lui appartient de poser, dans le cours

⁶² Au double sens du verbe pouvoir : « il est possible de » et « il est autorisé de ».

même de la négociation, ce qui relève du débordement et ce qui n'en relève pas, quitte à amender le cadre pour faire « rentrer » un débordement dans le cadre recomposé⁶³.

Le normalisateur se fait également médiateur à plusieurs titres. Le normalisateur peut être amené à se faire le porte-parole des intérêts d'une partie intéressée, comme ce fut le cas pour le consommateur lors des balbutiements de la marque « NF » : le normalisateur, par la référence discursive au consommateur absent et considéré comme « sans défense », le rend présent et agissant, même virtuellement, au sein du comité technique (Cochoy, 2000). Il est aussi chargé de faire circuler les informations entre les TC et SC et les parties prenantes au niveau national, assurant ainsi une coordination dans le temps et l'espace avec un collectif plus large que celui réunit dans le cadre des comités techniques. Il se positionne et se revendique comme un « faiseur de consensus ». S'il arbitre la forme des débats (la conformité aux procédures, le respect du cadre de coordination, l'enregistrement et le vote de leur clôture, le partage des informations entre experts) (Kessous, 2000), il n'a pas autorité de favoriser un intérêt au détriment de l'autre, de forcer la main d'une partie prenante ou d'imposer une solution. Il favorisera plutôt les échanges de bons procédés entre les parties, formulera et cherchera à obtenir l'accord sur des solutions intermédiaires entre deux propositions divergentes, organisera une consultation avec des membres extérieurs aux comités (Mallard, 2000). Il doit assurer une dynamique de discussion qui favorise la reconnaissance mutuelle et l'équilibre des prises en compte des éléments qui définissent, pour les uns et les autres, la situation problématique dans laquelle ils sont collectivement engagés.

Il doit également faciliter l'apprentissage mutuel. Dans un forum hybride comme se veut l'être un comité ISO, le débat implique l'exploration collective des problèmes, de ce qui permet de les définir, et des types d'action qu'ils appellent est l'occasion pour chacun de découvrir et s'approprier les savoirs et l'expérience, les normes et valeurs, et les identités réelles et potentielles mobilisées par les autres pour cadrer la situation (Callon *et al.*, 2001). De plus, ce travail d'exploration et/ou le dépassement d'un conflit de cadrage peut aussi nécessiter de construire des questions nouvelles - ce fut le cas de la question de l'aptitude à l'emploi d'un objet (Cochoy, 2000; Cochoy, 2002), de les outiller et d'organiser leur mise à l'épreuve. C'est là un rôle essentiel du normalisateur. Mallard (2000) signale le mode d'épreuve que constitue la réalisation d'une enquête auprès des parties prenantes, tandis que Kessous (2000) montre que l'exploration a priori des interprétations possibles des énoncés normatifs proposés constitue également une modalité de mise à l'épreuve, un test de leur robustesse. Il montre également que ces épreuves sont engagées conjointement en référence à plusieurs « ordres de justification » (Boltanski et Thévenot, 1991) : le monde civique, le monde de la performance⁶⁴ et le monde marchand. La prise en compte de ces épreuves recompose le champ de ce que chacun sait ou croit savoir du problème, des identités des acteurs et des conditions qui rendent possible le vivre ensemble.

Enfin, dans la mesure où il a la haute main sur la rédaction, le normalisateur opère l'inscription dans le texte normatif non seulement des spécifications techniques et du cadre normatif qui y correspond (Mallard, 2000). Cette opération d'inscription ne mobilise pas

⁶³ Pour une analyse théorique du couple cadre/débordement, cfr Callon (1999).

⁶⁴ Utiliser ici le terme de « cité industrielle », conformément à la grammaire de Boltanski et Thévenot, pourrait être source de fâcheux malentendus.

forcément le même registre, les mêmes formulations, les mêmes énoncés, que ceux de la discussion. Elle consiste au contraire à les reformuler dans le registre, le format, le jargon, propres au champ de la normalisation. Le texte final « se contente d'enregistrer une série de paramètres techniques », et des calculs, des anticipations, des hésitations, des désaccords qui ont animé la délibération « il ne reste pour ainsi dire aucune trace dans la norme elle-même ». Tout au plus peut-on, dans le flou de certaines formulations, dans la gestion des annexes, ou dans les silences du texte, rechercher la trace d'un point sensible (Mallard, 2000). Le travail d'écriture transforme ce qui émerge du débat, ce qui est de l'ordre de l'oral, comme cela fut montré par ailleurs (Fraenkel, 1995; Grosjean et Lacoste, 1998), transformation que ne reflète ni le terme d' « explicitation » ni celui de « formalisation ». Le travail du normalisateur n'échappe pas à ce phénomène.

Cette position de médiateur-traducteur-gardien du cadre, le normalisateur a su la construire, la rendre indispensable, en montrant que l'inflexion des termes du débat qu'elle rend possible est digne d'intérêt (Cochoy, 2000). Selon lui, se désolidariser partiellement de la logique de l'ingénieur qui était celle des normalisateurs au XIX^{ème} siècle, pour faire communiquer des mondes d'action différents, pour devenir le représentant putatif de toute partie intéressée, pour se faire l'allié d'aucun et l'allié de tous, c'était le moyen de justifier son rôle et de pérenniser sa fonction. C'est cette position de médiation qui justifierait la monopolisation, par les normalisateurs, du droit de vote et d'arbitrage au sein des structures de l'ISO. En même temps, elle repose sur la reconnaissance et l'appropriation, par tous les experts qui participent aux travaux d'élaboration d'une norme, des pratiques, du jargon, et même de modes de prise en compte spécifiques (comme l'interopérabilité, par exemple) qui constituent le cœur et l'identité de la profession de normalisateur. Il y a donc un processus de professionnalisation des experts participant aux travaux de normalisation, et cette professionnalisation, parce qu'elle rend difficile la représentation dans les comités techniques des réalités du monde extérieur, fait courir un risque à l'institution qu'est devenue la normalisation : celui d'une déconnexion avec l'expérience pratique, d'une autonomisation de la pensée du normalisateur et d'une complexité croissante des normes pour les utilisateurs, qui doivent alors s'engager dans un travail d'interprétation, et/ou « finissent par ne plus jamais se référer aux documents officiels, souvent inintelligibles, mais utilisent des informations en quelque sorte de seconde main » : mémento, manuels pratiques, etc. (Burlaud et Zarlowski, 2003a). A moins que cette fragilité du lien à l'utilisateur ne soit l'occasion pour le normalisateur d'investir une autre position : celle de prestataires de services⁶⁵.

IV Conclusions

Ce chapitre s'est construit à partir d'une question simple : d'où viennent l'ISO et les pratiques de production de normes techniques ?

Cette question m'a amenée non seulement à analyser les structures, procédures et pratiques de l'ISO, mais également à me plonger dans son histoire et même sa préhistoire. L'ISO est née d'institutions préexistantes, elles-mêmes plongeant leurs racines dans des pratiques de plus en

⁶⁵ Pour rappel, les organismes de normalisation nationaux ont souvent des départements qui proposent des formations, des services de certification, des publications techniques sur les normes.

plus organisées de définition collective de la qualité, ainsi que dans des disciplines, au sens de processus de constitution conjointe de champ de connaissances et de champ professionnel.

L'histoire de l'ISO jette un éclairage sur la légitimité de fait - l'autorité, la compétence, la reconnaissance, la pertinence, le pouvoir : les termes utilisés par les chercheurs sont nombreux - dont elle jouit actuellement. Elle montre l'effort consenti et déployé sur le long terme par l'ISO pour construire cette légitimité, pour acquérir ou mériter ce statut d'institution, en tissant et stabilisant des réseaux de relations sociales, économiques, institutionnelles et techniques, en choisissant son personnel, en convertissant de nouveaux pays à la normalisation, en organisant la circulation et le retrait de circulation des normes, en cherchant à mobiliser les parties intéressées, en se dotant de procédures pour encadrer les débats et en étant capable de les remettre en cause lorsqu'elles menacent la suprématie de l'ISO. C'est au prix de profondes transformations d'elle-même et du monde que l'ISO a réussi à devenir un point de passage obligé de toute entreprise de normalisation. Grâce à la mobilisation des alliés qu'elle a su se ménager, l'ISO, en tant qu'institution et en tant que symbole du processus de normalisation, a réussi à monopoliser en grande partie la compétence à définir les formats d'objets, leurs modes de qualification et les procédures qui, en amont, président à cette définition.

Non seulement l'ISO a su se rendre indispensable à une grande diversité d'acteurs et même de mondes professionnels, mais ses principes et procédures de travail ont fait école. Le statut et la force prescriptive des « productions » de l'ISO se sont renforcés, et la hiérarchisation du processus de normalisation s'est dès lors progressivement inversée. Ce changement de représentation et du rôle des normes n'a pu se faire qu'en inféodant les normes nationales aux normes internationales, ainsi qu'en instituant le « besoin de normes » issu du marché comme principe organisateur des travaux de normalisation. Tout d'abord, étant produites au niveau mondial, puis adoptées et adaptées par les nations, les normes sont harmonisées *ex ante* et non plus *ex post*. L'ISO interviendrait alors non plus pour réparer une défaillance du marché mondial due à la prolifération de normes nationales, mais en créant et stabilisant les conditions favorables à un marché international libre et concurrentiel.

Quant au besoin de normes, supposé « établir une base solide et équitable pour l'échange mondial de biens et de services, en incorporant les principaux éléments qu'exigent la force du marché et de la société » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002), il renvoie aux médiations par lesquels l'ISO se saisit de questions ou d'initiatives embryonnaires de normalisation dans d'autres réseaux (par exemple les réseaux professionnels), et/ou de codification et de mise en forme de pratiques sociales (par exemple, le rapport du Copolco sur la normalisation de la responsabilité sociale). Ces médiations renvoient à la fois à des modalités d'organisation et à des formats d'information qui permettent à la fois de transporter au sein de l'ISO les questions et pratiques émergeant dans d'autres lieux, d'autres espaces sociaux, et de les traduire en problématiques normalisables sur lesquelles elle a alors prise.

L'histoire de la normalisation souligne aussi l'impossibilité de contenir les enjeux pratiques et les enjeux de recherche qu'elle pose sur un seul plan, qu'il s'agisse du plan de la coordination marchande ou de celui de l'action publique. La normalisation vise la coopération et l'harmonisation intellectuelles, techniques et scientifiques autant que marchandes, et sa

contribution au déploiement des réseaux métrologiques, comme forum où peuvent communiquer et s'ajuster les réseaux « inch » et les réseaux « mètre », prend à cet égard tout son sens. La normalisation se saisit de nouveaux chantiers qui, parce qu'ils concernent non plus des mondes professionnels, non plus des questions techniques ou des biens marchands, mais l'ensemble des individus de nos sociétés, parce qu'ils sont rapportés à un intérêt général qui transcendent les intérêts particuliers, relevaient jusqu'à présent, par principe et en pratique, de l'action publique et de ses institutions. Dans le modèle politique de la gouvernance, les normes techniques deviennent une médiation centrale de coordination entre champs d'action marchands et politiques. Se pose alors la question de la politique des normes techniques (Borraz, 2004; Capron, 2005; Colasse, 2005), de la redistribution des forces et des ressources qu'elles permettent, des asymétries de ressources et de prises qu'elles instituent entre les acteurs concernés à leur application. C'est à mon sens là que se situe l'un des enjeux de recherche sur la normalisation à l'heure actuelle.

Pour comprendre d'où venaient l'ISO et les normes techniques, j'ai été amenée à remettre en question la frontière entre étalon, standard et norme technique. Si elles s'accordent sur leur participation commune à un mouvement de rationalisation sociétale, la grande majorité des recherches scientifiques tendent à distinguer les trois, dans la mesure où leur production relève d'institutions, de réseaux et de ressources de légitimité propres (Lelong et Mallard, 2000). Le fait de poser cette distinction a priori, dans la construction même de l'objet de recherche, de « sectorialiser » ainsi leur étude, a pour effet de rendre difficilement cernable ce en quoi ils participeraient de ce mouvement. Pourtant, Lelong et Mallard (2000) ne manquent pas de souligner l'importance des objets dans les univers de la métrologie, la standardisation et la normalisation.

Les réseaux métrologiques ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche dans la lignée de l'histoire des sciences, et dans celle des Social Sciences Studies, qui prêtent une attention particulière aux objets. Ils mettent en évidence le fait que le déploiement des réseaux métrologiques relevait lui aussi, depuis le XVIII^{ème} siècle, d'une politique publique et, bien qu'ils n'utilisent pas ce terme, d'une diplomatie technique. Ils montrent comment la circulation des étalons, la calibration des instruments, la standardisation des méthodes et le formatage des espaces, du temps, des choses, des corps et des modes de penser les choses, participent à faire émerger un espace de commune mesure. La référence circule dans ce réseau, se transformant sans se perdre, d'équivalence en équivalence. Mais ce réseau est plus vaste qu'il n'y paraît à première vue, comme je l'ai montré en m'attachant à comprendre comment l'étalon rend possible une opération de quantification – de passage des gestes et des mots aux nombres (Desrosières, 2008) – et les rapports de co-constitution que la mesure et la quantification entretiennent avec les mathématiques et les sciences physiques. C'est une infinité de sites d'action et d'acteurs que connecte le réseau des réseaux métrologiques, d'où son caractère global, universel.

Le standard, supposé avoir émergé de la seule médiation marchande, semble a priori complètement étranger à cette dynamique si organisée. Et pourtant, le standard est chargé de définitions, de spécifications, de caractéristiques, de qualités mesurables qui ont été explorées, testées, remodelées, discutées et progressivement stabilisées au cours du processus de conception de ce qui était conçu d'abord comme un produit à mettre sur un marché (Akrich *et*

al., 1991; Vinck, 1991; Akrich, 1993b; Jeantet *et al.*, 1996; Midler, 1997). Ces spécifications sont incorporées dans sa matérialité, son enveloppe et ses mécanismes, et c'est à travers ce « corps », lorsqu'il se met à circuler hors des réseaux à proprement parler marchands, dans des départements de recherche et développement, et/ou de marketing d'entreprises, des laboratoires de recherche appliquée, etc., et qu'il y est saisi comme objet intermédiaire pour produire un nouvel objet, que le standard va contribuer à aligner des systèmes techniques, à structurer des filières de production, à représenter une définition conventionnelle stabilisée de la qualité. Malheureusement, les médiations par lesquelles passe la « standardisation par le marché » sont peu élucidées encore.

D'une certaine façon, le standard est un transfuge : il existerait d'abord comme un bien marchand, un objet, une procédure ou une technologie conçue par rapport à un engagement dans une situation d'action contextualisée (la fabrication de biens, le transport, l'alimentation, etc.). C'est le bien marchand lui-même qui fait en quelque sorte office d'étalons primaire et secondaire circulant dans et structurant les réseaux. Il s'imposerait ainsi progressivement jusqu'à devenir par convention une référence dans un espace d'action qu'il contribue aussi à produire. Sa portée se généraliserait, au sens où il relève alors aussi bien d'un régime de justification que d'un régime de familiarité et d'action en plan (Lelong et Mallard, 2000). La standardisation pourrait, plutôt que de renvoyer au marché et au calcul individuel d'acteurs rationnels, se conceptualiser en relation avec ce changement de sens et de statut de l'objet, qui, de singulier, devient générique, et représente alors les objets de sa famille, qu'il contribue à uniformiser et stabiliser, et qui quitte l'espace du marché pour circuler dans des réseaux de coopération technique (Mallard, 1998). Cela n'enlèverait rien à la propriété du standard, si fondamentale à l'économie des conventions, à savoir que le standard remplit une certaine fonction de coordination⁶⁶ marchande, aboutissant progressivement, par la création d'un certain nombre d'irréversibilités qui contribuent à le stabiliser, à un alignement des acteurs, des actions, des buts et des choses sur un nombre limité de possibles (Eymard-Duvernay, 1989; Benghozi *et al.*, 1996; Foray, 1996; Fligstein, 2001; Ecoto, 2004).

Enfin, une norme technique est aussi un objet, un objet textuel qui émerge d'un travail conjoint de spécification (un travail d'exploration, problématisation, définition, qualification, mise en forme, ...) et d'inscription de caractéristiques types d'un autre objet, à produire ou à évaluer. C'est un objet destiné à circuler en dehors de son lieu d'origine pour véhiculer les définitions de la qualité qu'il incorpore et représenter les experts - leur savoir et leur autorité - qui l'ont élaborée (Lelong et Mallard, 2000). C'est aussi une référence destinée à changer de forme : inscrite dans un document utilisé « en écriture », elle a vocation de s'incarner dans les objets ou les processus dont elle parle - d'où l'importance de l'évaluation de la conformité, de s'assurer de l'équivalence à travers les changements de forme. Mais dans le domaine de la normalisation comme dans celui de la standardisation, la description et la compréhension des médiations sont peu avancées ; et quand elles existent, elles se focalisent soit sur l'étape de fabrication des normes, soit sur la prolifération des écrits dans l'organisation, laissant ouverte la question de ce qui passe et se passe entre les deux.

⁶⁶ L'uniformisation ne doit d'ailleurs pas être complète pour remplir cet office.

Les développements qui précèdent soulignent à quel point les définitions classiques de l'étalon, du standard et de la norme technique radicalisent leurs différences, masquent leur caractère hybride, ambigu, qui leur permet de circuler et d'exister dans différents mondes sociaux. Comme un standard, et même plus efficacement, une norme technique contribue à l'alignement technique et la structuration industrielle et marchande. De plus, elle ne produit des effets que si elle est effectivement utilisée comme modèle par les acteurs économiques, si se réalise un « processus d'adoption collective d'une option technique particulière », selon la définition de Foray (1996), si elle impose son format au détriment des formats concurrents, bref, si elle devient effectivement un état de référence qui structure un marché, c'est-à-dire un standard. A la limite, cette dynamique de compétition de format est aussi envisageable pour l'étalon : on a vu que le mètre s'est diffusé entre nations à la manière d'un standard sur un « marché » où il était en compétition avec d'autres systèmes d'unités et d'étalons, et coexistent avec eux dans certaines parties du monde. A contrario, métrologie et standards font de plus en plus l'objet d'une normalisation, alors même qu'ils semblent durables, incontournables et irréversibles. Et, selon la jolie expression d'un normalisateur, qu'on l'utilise « en écriture » (comme cadre pour définir et produire quelque chose selon un certain format) ou « en lecture » (comme grille de lecture pour évaluer a posteriori la conformité de ce qui a été produit ou fait), une norme rend elle aussi possible des opérations de comparaison, et de qualification et de mesure d'écarts par rapport à la référence qu'elle constitue, sauf qu'à la différence de l'étalon, elle ne constitue pas un quantum. Mais elle n'en permet pas moins le calcul, au sens extensif que ce terme prend dans la sociologie de la traduction : un processus consistant à « établir des distinctions entre des choses ou des états du monde, et imaginer et estimer des cours d'actions associés à ces choses ou ces états du monde, ainsi que leurs conséquences » (Callon et Muniesa, 2003) dont la quantification n'est qu'une des modalités possibles.

On ajoutera que la normalisation est un processus cumulatif : l'engagement dans un travail de normalisation repose souvent sur un corpus de normes préexistantes, dont la mobilisation peut rester implicite. Ainsi, une norme de spécification d'une technologie suppose l'existence de normes d'essais permettant de qualifier les produits, et ces normes d'essais s'appuient elles-mêmes sur des normes d'unités de mesure... qui peuvent elles-mêmes renvoyer à des standards ou des étalons. Ainsi, une norme peut en cacher beaucoup d'autres : ce sont bien des systèmes normatifs qui sont mis en place et qui se renforcent mutuellement pour discipliner, rationaliser et rendre productif le social (Olshan, 1993; Mallard, 1998).

Ce qui rapproche la métrologie, la standardisation et la normalisation technique, au-delà des différences institutionnelles, c'est à mon sens que toutes trois renvoient à la création de concepts et d'objets dont la vocation est de constituer des universaux. L'universalité n'est pas entendue ici comme une qualité intrinsèque de ces concepts et objets. Elle se conçoit comme le résultat d'un double et coûteux travail de naturalisation, ce qui suppose l'effacement des traces des contingences qui les affectent inéluctablement, et de mise en place d'un réseau hétérogène permettant de se détacher du lieu et du moment qui les a vus naître et de circuler à d'autres échelles (Latour, 1993b; Melard, 2008b). La création de l'universalité repose, selon O'Connell (1993) sur la mise en circulation de particuliers dans des réseaux proliférants. Et, comme le cas des réseaux métrologiques l'a montré, la production, le maintien et l'extension de ces réseaux impliquent des médiations qui ne se limitent pas à aux instances et moments de

fabrication des normes, mais qui les prolongent et connectent entre eux, matériellement, par l'enrôlement et l'alignement d'une multitude d'intermédiaires humains et non humains. C'est pourquoi, « isoler la normalisation au sens étroit [ndla : la production d'une norme technique] n'est donc qu'une vue de l'esprit, qu'un travail partiel sur le système d'accord social et de construction collective de la normalité » (Gomez, 1996). Cela ne signifie pas que la normalisation soit réductible à une convention, bien au contraire.

Le mérite de la définition d'une norme comme « convention » est d'attirer l'attention sur le caractère non naturel, mais bien construit et quelque part arbitraire des normes, sur le travail de production d'un accord entre les acteurs sur son contenu et sur leur fonction de coordination et de mise en forme des relations dans des chaînes de coopération. Par contre, elle oblige à penser à un dispositif qui viendrait « concrétiser » cette convention (Eymard-Duvernay, 1989; Gomez, 1994), c'est-à-dire à la fois la matérialiser et la faire fonctionner, la performer, pour qu'elle puisse « s'inscrire dans les pratiques ». Ce que les développements précédents soulignent, c'est que la construction et la stabilisation de la convention et de ces dispositifs est concomitante et interdépendante. De plus, rien ne permet de supposer que cette concrétisation ne change rien ou presque à la convention, qu'avec l'énonciation de celle-ci, l'essentiel a été dit et que dès lors, toute observation lui est rapportable. Rien ne permet non plus de supposer que le contenu de la norme, l'énoncé délivré est indifférent à l'action.

Une telle compréhension extensive de la normalisation invite au contraire à prendre en compte toutes les médiations - peu étudiées - qui font exister une norme, aussi bien celles qui contribuent à sa fabrication, que celles qui contribuent à son adoption et à sa mise en œuvre. La norme me semble ainsi inséparable des « dispositifs qui la concrétisent », des réseaux où elle circule et qu'elle structure et des médiations qui lui permettent de devenir un universel. Dans cette perspective, un document comme la norme ISO 14001 existe à la fois comme le produit d'un processus borné dans l'espace et dans le temps, un objet médiateur qui organise des relations entre des sites et entités distantes et un universel qui « rassemble autour de sa bannière » tout un monde d'entités et de sens. C'est ce que je vais chercher à donner à voir dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 LA NORME ISO 14001 : UN PARTICULIER DESTINE A CIRCULER

I Introduction

Où et comment la norme ISO 14001 intervient-elle dans cette longue histoire de la normalisation, qui a été développée dans le précédent chapitre ? A la fin des années 80, l'ISO est déjà une institution puissante, autonome, et dont l'autorité et la compétence sont reconnues sur des questions qui débordent la qualification des seuls objets techniques (Tamm Hallström, 1996; Mertz, 2001; Tamm Hallström, 2004). Les bases de la normalisation « soft » (normes d'organisation, procédurales, à degré élevé de généralité) ont déjà été posées, et le succès des normes d'assurance qualité auprès des industriels permet d'envisager son extension à de nouveaux objets, dont la caractéristique est de se situer à l'interface entre marché et société. La norme ISO 14001 va être la première étape de cette extension de la normalisation à des biens publics et de la multiplication des champs couverts par la normalisation. Pour comprendre l'opportunité qui s'est ouverte pour l'ISO de prendre un bien public comme objet de normalisation, il est utile de rappeler brièvement les mouvements qui ont agité l'espace public quelques années avant la publication de la norme ISO 14001.

II Les conditions d'élaboration de la norme ISO 14001

II.1 Les années 90 : un contexte favorable à l'émergence d'une norme technique en management environnemental

La question de la normalisation des modes de gestion environnementale émerge au tout début des années 90. A cette époque, s'est déjà instauré un contexte international favorable à la normalisation technique en tant que mode privilégié⁶⁷ parce qu'hybride de coordination et de régulation sociale (Gendron *et al.*, 2003; Gendron et Turcotte, 2003; Giard, 2003; Borraz, 2004).

Premièrement, la mise en question des modes de gouvernance publique était déjà à l'ordre du jour. La mise en porte-à-faux de l'Etat-Nation par la globalisation, les doutes quant à l'efficacité des instruments réglementaires et techniques d'action publique, le basculement du modèle de l'action publique vers une approche de gouvernance qui transfère de plus en plus les ressources politiques aux acteurs de la société civile, et la réforme managériale des institutions publiques rencontraient un nouveau paradigme de problématisation des questions de l'environnement – à savoir le développement durable – qui prône un droit de regard et même la participation de la société civile aux décisions qui l'affectent. De nouvelles arènes de débat et de concertation entre scientifiques, acteurs économiques, acteurs publiques et

⁶⁷ Par rapport aux autres modes que sont le marché libre et concurrentiel, la hiérarchie (dans laquelle on peut ranger le modèle « command-and-control » de l'action publique), et la communauté (Brunsson et Jacobsson, 2000).

mouvements sociaux se sont ouvertes avec les grandes conférences internationales des Nations Unies sur les questions d'environnement, mais aussi à la faveur de coopérations ponctuelles ou de procédures de concertation à l'échelle nationale ou locale (Lascoumes, 1994a; Ost, 1995; Ollitrault, 1996; Deléage, 2000).

Deuxièmement, la question de la normalisation des modes de gestion environnementale est posée en relation avec celle du développement durable (ISO, en ligne, le 3 décembre 2003). Le développement durable a profondément modifié le débat autour de l'environnement et ses problèmes. Le débat environnemental tel qu'il a émergé et s'est déployé à partir des années 70 portait sur un registre protestataire. Le problème était de savoir quelle logique privilégier au détriment de l'autre : logique de développement socioéconomique ou logique de préservation des conditions propices à la vie humaine ? A partir de la fin des années 80, ce débat est déplacé vers un registre gestionnaire, qui affirme la non-pertinence d'un tel choix. C'est de construire des relations entre ces deux logiques qu'il s'agit désormais, et c'est cette articulation que tente de conceptualiser le développement durable. Le développement durable postule d'emblée une conciliation possible et nécessaire des enjeux et intérêts de la protection de l'environnement humain et ceux du développement socioéconomique (Lascoumes, 1994a). Mieux : il réaffirme la nécessité d'une croissance économique, même s'il s'agit d'une croissance économique qui se veut modifiée, repensée « pour répondre aux besoins essentiels de tous » (ONU, 1992). Ces points acquis, le problème devient celui des modalités nécessaires pour rendre la croissance plus efficace, c'est-à-dire moins polluante et moins consommatrice de ressources naturelles (Schmidheiny, 1992; Lehni, 2000). Ces modalités sont précisément ce sur quoi se penchera l'Agenda 21, document qui traduit le développement durable en un programme d'action qui cible tous les acteurs, les états et la société civile.

Le développement durable a également modifié la conception du rôle, des responsabilités et de la légitimité sociale des entreprises, ainsi que les modalités du dialogue qu'elles entretiennent avec les acteurs publics ou de la société civile. Dans le registre protestataire des années 70, l'organisation et les pratiques des entreprises étaient considérées comme « faisant partie du problème ». La mise en question du rapport entre l'homme, ses activités et la nature, et de la toute-puissance de la techno-science, contribua à saper la légitimité de l'Entreprise (Boiral, 2001), déjà ébranlée par la crise économique initiée au premier choc pétrolier. Son rôle social fut mis en cause, et son ambiguïté soulignée : fer de lance du progrès économique et technique, pourvoyeur d'emplois, certes, mais aussi une « personne morale » faillible, polluante, irresponsable, préoccupée seulement des intérêts économiques, voire sans scrupules. Son comportement à l'égard des problèmes environnementaux qu'elle générerait fut dénoncé comme inacceptable : elle se devait désormais de prendre en compte d'autres intérêts et d'autres risques, de se fixer des limites et d'assumer les conséquences de ses actes et donc de ses impacts environnementaux (Lascoumes, 1994a; Moroncini, 1998). La société civile et les acteurs censés la représenter étaient reconnus comme acteur en position de « principal » dans la relation d'agence qui la liait à l'entreprise, et ses porte-paroles, voire l'environnement lui-même, étaient à considérer au moins potentiellement comme des « parties prenantes » de ses décisions.

Porteur d'une vision conciliatrice entre objectifs économiques et environnementaux, le développement durable permettait d'envisager les relations entre le monde de l'entreprise et la

société civile et l'environnement non plus sur le mode dialectique, mais sur le mode de la coopération (Lascoumes, 1994a). Il a dès lors ouvert de nouvelles possibilités d'action aux acteurs. Le glissement des actions du registre protestataire au registre gestionnaire et le déplacement de la définition du problème vers l'articulation des logiques de développement et de protection de l'environnement auraient permis aux entreprises de trouver une place dans ce débat, ce qu'elles n'avaient pu faire précédemment, étant placées en position d'accusées. Désormais, elles « faisaient partie de la solution ». Actrices incontournables du développement, les entreprises sont devenues et ont été reconnues comme porteuses d'un discours légitime sur la gestion de l'environnement à travers le développement durable, et se sont forgé une position importante dans l'espace de négociation du projet de société du développement durable. L'environnement, problématisé comme « un nouvel espace de variables à intégrer/optimiser dans les décisions prises à tout niveau » les valeurs auxquelles l'entreprise se réfère, ses stratégies d'action, ses actions et ses évaluations (Millet *et al.*, 2003) – dans le cadre du développement durable constitue en effet un défi à la mesure de l'entreprise, un paradigme d'action à sa portée. « Il leur [les entreprises] incombe désormais d'élaborer des stratégies susceptibles de maximiser la valeur ajoutée tout en réduisant la consommation de ressources et d'énergie. Considérant les immenses capacités technologiques et productives de l'entreprise, le monde n'accomplira aucun progrès notable vers un développement durable si l'entreprise ne joue pas un rôle moteur prépondérant. » (Schmidheiny, 1992).

Les entreprises furent ainsi appelées à devenir « partie prenante de la solution » (Schmidheiny, 1992; Stigson, 2000). Elles allaient pouvoir mettre leur savoir faire, acquis notamment à travers l'expérience de l'assurance qualité, au service d'une gestion de l'environnement et proposer des solutions pragmatiques. Ainsi, dès la fin des années 80, différentes entreprises et fédérations d'entreprises, s'appropriant et reformulant les attentes sociales et les « projets d'action collective » que tracent les politiques publiques en matière de développement durable, élaborèrent de façon empirique divers concepts et outils de prise en compte de l'environnement dans leur mode de fonctionnement. Des codes de bonne conduite contribuèrent à formaliser, stabiliser et étendre ces pratiques. Ces premières expériences ont constitué des modèles sur base desquels les principes, sinon la formulation des exigences, d'ISO 14001 se sont appuyés (Reverdy, 1998).

En résumé, dès lors que les nouvelles politiques publiques, en matière de développement durable notamment, s'envisagent en termes de relations avec les acteurs du monde du commerce et de l'industrie sur le mode du partenariat (Aggeri, 2000), et de logique contractuelle et gestionnaire de pilotage de ce partenariat public-privé (Lascoumes, 1994a; Theys, 2003), dès lors que ces acteurs s'engagent volontairement dans l'expérimentation de modes de gestion intentionnelle de l'environnement (Boiral, 1998c; Reverdy, 1998; Boiral, 2001; Reverdy, 2002) et cherchent à se prémunir des effets de la contestabilité de leurs activités (Godard et Hommel, 1999), dès lors que les mouvements sociaux cherchent des ressources propres au marché pour peser sur les comportements des entreprises (Gendron *et al.*, 2002; Gendron *et al.*, 2003a), la normalisation ouvre des opportunités nouvelles à ces acteurs, en premier lieu de se mettre ensemble autour de la table des négociations à égalité – du moins c'est ce que plaide l'ISO.

II.2 La définition d'un besoin de norme en management environnemental

Le processus de constitution d'un besoin de norme autorisant symboliquement et pratiquement l'ISO à ouvrir ce nouveau domaine de normalisation semble s'ancrer dans le travail de préparation de la Conférence de Rio, dont sortira l'Agenda 21. Fin des années 80, plusieurs problèmes récurrents se posaient aux industriels (Boiral, 1998b; Moroncini, 1998; Mzoughi et Grolleau, 2005), les handicapant dans leur nouveau rôle d'acteur du développement durable, et en particulier d'acteur de l'environnement :

- une difficulté de plus en plus grande à respecter les législations environnementales, qui s'avèrent complexes et dont le nombre croît à un rythme effréné,
- l'impossibilité de plus en plus évidente d'ignorer les pressions et attentes de communautés locales, de consommateurs et d'associations environnementales, couplée à une difficulté d'y concevoir une réponse appropriée et plus encore à les anticiper,
- l'augmentation des risques pour l'entreprise en cas d'accidents, due à la mise en application croissante de sanctions juridiques et au contrôle public et sociétal accru, qui rend difficile toute dissimulation,
- le faible niveau de « compétences vertes » du personnel,
- la prolifération de modèles et de référentiels d'origines, de champs d'application et de niveaux de contraintes divers ; cette diversité rend le choix difficile et risque de conduire à des surenchères coûteuses.

Une norme ou une série de normes pourraient-elles apporter une solution à ces problèmes ? L'association industrielle « Business Council for Sustainable Development » (BCSD), chargé de préparer la Conférence de Rio de 1992 le croit. Dans son rapport, elle souligne la nécessité d'élaborer des normes internationales consensuelles et volontaires, qui permettraient d'améliorer les performances environnementales des entreprises et de répondre aux difficultés mentionnées ci-dessus (Schmidheiny, 1992; Mzoughi et Grolleau, 2005). C'est également l'avis de la Chambre internationale de Commerce (ICC) qui a pour sa part élaboré un guide d'audit environnemental, et, dans un certain sens, c'est aussi celui de la Commission européenne, qui a initié les travaux d'élaboration d'une norme juridique en la matière : le règlement EMAS.

Or, le règlement EMAS, du moins dans sa première version, ne spécifiait pas le mode de gestion interne que devaient mettre en œuvre les entreprises pour atteindre les objectifs qu'il fixe. C'est en partie dans le but de combler ce vide de spécification, cette incertitude que certains organismes nationaux de normalisation, comme le British Standard Institute (BSI) et l'AFNOR en France, préparaient des normes nationales de systèmes de management environnemental, comme les y invitait d'ailleurs la version du 6 mars 1992 du futur EMAS (Reverdy, 1998). Elles seraient publiées respectivement sous la dénomination de BS 7750 en 1992 et de NF X30200 en 1993. Il devenait difficile de s'opposer à un projet de norme sur le sujet, ce qu'avaient parfaitement compris le BSI et l'AFNOR, qui cherchaient à faire reconnaître leur compétence à définir des règles de gestion de l'environnement par la Commission, par les industriels et, très rapidement, au sein de l'ISO elle-même.

En 1991, alors qu'elle préparait sa propre participation à la Conférence de Rio, l'ISO créait un groupe consultatif, le Strategic Advisory Group on the Environment (SAGE), chargé « de fournir des éléments sur le rôle potentiel des normes internationales en prévision de l'UNCED [ndla : la Conférence de Rio] et de développer des recommandations au Bureau de Gestion Technique (...) sur l'opportunité d'élaborer des normes dans ce domaine », comme le rapportent Mzoughi et Grolleau (2005). Le SAGE comprenait les représentants de 20 pays, 11 organisations internationales et une centaine d'experts de l'environnement, principalement des cadres de l'industrie s'occupant du management environnemental de leur organisation, des représentants des organismes nationaux de normalisation et des professionnels du conseil en environnement. Il comprenait également des représentants du BCSD et de l'ICC (Site officiel du TC 207, en ligne, le 17/05/2005). Fin 1992, le SAGE remet ses conclusions, favorables à l'ouverture de ce chantier de normalisation, et les soumet parallèlement à la conférence préparatoire à la Conférence de Rio. Ses recommandations seront commentées au sein des comités stratégiques de l'ISO, comme le prévoit la procédure, et approuvées en janvier 1993 ; elles seront par ailleurs également prises en compte dans la préparation de l'Agenda 21.

Ces recommandations portaient tout d'abord sur les modalités d'élaboration de la future norme : elles entérinaient les procédures générales de l'ISO – déjà résumées précédemment mais précisaient les différents chantiers de normalisation à ouvrir et les structures à établir pour ce faire. Les recommandations du SAGE préconisaient la création d'un nouveau comité technique responsable de la « normalisation dans le domaine des outils et des systèmes de management environnemental », plutôt que sa subordination de ce domaine au TC 176 responsable du management de la qualité. Les arguments invoqués par le SAGE étaient que les problèmes d'environnement adressent des questions différentes et d'égale importance par rapport aux questions de la gestion de la qualité, quand bien même les outils de management de ces questions sont envisagés comme similaires (Site officiel du TC 207, en ligne, le 17/05/2005). Le SAGE préconisait également la création de six sous-comités correspondant à six domaines à normaliser, trois domaines relatifs à la normalisation relative aux organisations – les systèmes de management environnemental (SC1), l'audit environnemental et les démarches associées (SC2), l'évaluation des performances environnementales (SC3) – et trois domaines relatifs à la normalisation relative aux produits – l'étiquetage environnemental (SC3), l'analyse de cycle de vie (SC5) et la terminologie (SC6)⁶⁸ (Reverdy, 1998; Mzoughi et Grolleau, 2005).

II.3 Conclusions

L'ISO s'est saisie de la question de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises à la demande expresse du BCSD. La nécessité et la légitimité du projet de norme technique sont renforcées par l'existence même du projet EMAS, soutenu par une institution publique, de développer un dispositif de certification des modes de gestion environnementale (Reverdy, 1998). En quelque sorte, si l'ISO se met à opérer sur le terrain des institutions publiques, c'est aussi parce que celles-ci se saisissent des modes de coordination marchande comme instrument de politiques publiques. La version du 6 mars 1992 du futur EMAS invitait d'ailleurs les instituts de normalisation européens à proposer des « normes de gestion de

⁶⁸ Le SC6 a depuis lors été dissous, et la terminologie a été confiée à un groupe de travail dépendant du TC 207.

l'environnement » qui spécifieraient le type de dispositif de gestion interne opportun. S'il n'y a pas coopération directe entre la Commission européenne et l'ISO, il y a à tout le moins circulation et ajustement mutuel des projets de référentiels entre ces deux institutions (Reverdy, 1998).

III La norme ISO 14001 comme particulier

III.1 Les arènes d'élaboration de la norme ISO 14001

a) Structures et division du travail

Les avis du SAGE seraient largement suivis et repris dans les procédures établies par le Bureau de Gestion Technique. Le TC 207, responsable du domaine du management environnemental, a été créé en 1993 et son secrétariat fut confié au Standards Council of Canada (SCC). Les secrétariats des six sous-comités seraient confiés respectivement au BSI, au Netherlands Normlisae Instituut (NEN), à l'American National Standards Institute (ANSI), au Standards Australia (SA), à l'AFNOR et au Norges Standardisregeringsforbund (NSF). Ces six sous-comités publieraient une bonne vingtaine de documents normatifs de statuts divers (spécification, guide, rapport technique), appartenant tous à la série ISO 1400x. La norme ISO 14001 est l'œuvre du SC1, mais celui-ci a clairement collaboré avec le SC2 et le SC3 pour mettre en cohérence l'ensemble des documents relatifs à la normalisation relative aux organisations (ISO, en ligne, le 22 novembre 2002).

Le TC 207 comprendrait également plusieurs groupes de travail, rassemblant un nombre restreint d'experts travaillant sur des aspects particuliers des normes à élaborer. Ces structures sont moins stables que les comités : elles sont créées et dissoutes en fonction des besoins. Le TC 207 a ainsi institué au cours du temps:

- un groupe consultatif du président ou TC 207/CAG (actuellement animé par le SCC),
- un groupe d'études des organisations non-gouvernementales ou TC 207/TG NGO (actuellement animé par le SA),
- un groupe de coordination de la terminologie ou TC 207/TCG (actuellement animé par Standards Norway ou SN),
- un groupe de travail sur les aspects environnementaux des normes de produit ou TC 207/WG 1 (dissous),
- un groupe de travail en matière de normalisation du secteur de la foresterie ou TC 207/WG 2 (dissous),
- un groupe de travail en matière de conception environnementale ou TC 207/WG 3 (dissous),
- un groupe de travail en matière de communication environnementale ou TC 207/WG 4 (d'abord animé par le Swedish Standards Institute ou SIS, et actuellement remplacé par l'ANSI),
- un groupe de travail sur le Changement climatique ou TC 207/WG 5 (animé d'abord par le SCC puis par le Department of Standards Malaysia ou DSM),
- un récent groupe mixte ISO/TC 207 – CASCO relatif aux organismes de validation et de vérification des émissions de gaz à effet de serre ou TC 207/WG 6 (animé par le South African Bureau of Standards ou SABS)

- un nouveau groupe intitulé « Aspects environnementaux et normes de produits » ou TC 207/WG 7, institué en 2006 (animé d'abord par le Deutsches Institut für Normung ou DIN puis par le Dansk Standard ou DS) (Site officiel du TC 207, en ligne, le 17/05/2005 ; Site officiel de l'ISO, en ligne, le 29/05/2007).

Les sous-comités comprennent aussi des groupes de travail. Le SC1 en comporte actuellement trois : le groupe Spécification ou TC 207/SC 1/WG 1 (animé par l'AFNOR), le groupe Conduite ou TC 207/SC 1/WG 2 (animé par l'ANSI) et le tout récent groupe Lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes d'un SME ou TC 207/SC 1/WG 3 (animé par l'AFNOR) (Site officiel de l'ISO, en ligne, le 29/05/2007). Les experts – provenant des délégations nationales correspondantes – qui assuraient les présidences de ces WG étaient par ailleurs employés dans 50% des cas par des multinationales industrielles et des entreprises de conseil et d'audit (Mzoughi et Grolleau, 2005).

Pour en terminer avec la composition des structures au sein desquelles fut élaborée la norme ISO 14001, examinons maintenant les organisations « en liaison » avec le TC 207 et ses sous-structures. Les organisations en liaison avec l'ISO ont le droit d'envoyer des représentants aux travaux des TC ; ils participent aux discussions et reçoivent les informations sur l'avancement des travaux. Toutefois, ne faisant partie d'aucune délégation nationale, ils n'ont pas le droit de vote. Le site officiel de l'ISO affiche une liste actualisée⁶⁹ de ces organisations : on compte 7 organisations intergouvernementales ou affiliées, dont 4 à caractère économique (OCDE, UNEP, UNDP, UNIDO, WTO, WHO, UNCTAD), la Commission européenne, 14 fédérations industrielles sectorielles en sus de l'ICC, 13 autres associations professionnelles concernées par le management environnemental (ingénieurs et consultants, qualificateurs, experts-comptables, certificateurs, professionnels de l'accréditation, professionnels de l'évaluation d'impacts), 2 associations de consommateurs, 7 ONG de défense de l'environnement à portée internationale ou européenne.

Le TC 207 et ses SC ne sont pas attachés à un lieu précis, ils sont attachés à l'organisme de normalisation qui en détient le secrétariat, qui lui est bien localisé. Ils existent par ce que fait le secrétariat : organiser les réunions, faire circuler les documents, assurer le suivi des processus etc. Pour mériter son statut international, les lieux de réunion des TC doivent eux-mêmes se déplacer de pays en pays, comme en témoigne un normalisateur interrogé : « *il existe une autre définition de l'ISO: au lieu de International Standard Organization, c'est International Sightseeing Organization. J'ai été au Brésil aux Etats-Unis, au Japon, en Malaisie, un peu partout (... jusqu'au jour où) mon patron n'est plus d'accord de payer mon déplacement* ». Un TC, un SC ou un WG, c'est un réseau de type forum : il organise l'échange des idées et la constitution d'un collectif d'intérêts alliés, il contribue à la structuration d'une problématisation collective et peut ouvrir sur des coopérations localisées. Les objets intermédiaires mobilisés sont essentiellement des objets textuels (Vinck, 1999). Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la norme à

⁶⁹ Ce qui signifie que, faute d'avoir pu enregistrer ces données à la publication de la norme ISO 14001, nous ne disposons que de la composition du TC 207 actuelle, mais dont nous savons par une revue de la littérature que la représentation des ONG, des pays en développement et des associations de consommateur y est nettement améliorée par rapport à la situation en 1996. La composition actuelle du TC 207 reflète plutôt la coalition d'intérêts qui a présidé à la révision de la norme ISO 14001, publiée en 2004.

élaborer, à travers ses différents brouillons, constitue un objet intermédiaire primordial de ce travail de conception de la norme et d'émergence d'un réseau sociotechnique.

b) Deux modes de représentation des parties intéressées à la norme ISO 14001

La composition du TC 207 est importante pour deux raisons. Premièrement, si l'on suit Mallard (2000) et Cochoy (2000), la composition du TC pèse sans nul doute sur la définition des entités qui seront associées dans et par le projet de norme. Les parties intéressées sont avant tout des parties à intéresser, et de leur intéressement d'une part, et de leur capacité à mobiliser effectivement ceux qu'ils représentent d'autre part, dépend l'émergence d'un réseau où cette norme pourra circuler. Ces représentants sont non seulement les énonciateurs des normes, mais ils sont également engagés vis-à-vis d'elles : ils les font circuler, les cautionnent, les promeuvent et – si du moins les représentants des acteurs présents au sein des comités techniques sont de bons porte-paroles – contribuent à intéresser et enrôler de nouveaux acteurs, et étendre le réseau qui « fait tenir » les normes. Deuxièmement, la légitimité institutionnelle et l'efficacité des normes s'appuient aussi sur l'organisation d'une « démocratie technique », qui permettrait à la fois de les fonder sur une large expertise et d'argumenter de leur caractère civique en les rapprochant d'un modèle démocratique de régulation sociale. La composition du TC 207 révèle le degré de réalisation de ce modèle participatif. La petite litanie présentée ci-dessus, pour rébarbative qu'elle soit, permet de prendre de la distance vis-à-vis des canons et discours officiels sur la normalisation.

Analyser la composition d'un TC de l'ISO n'est pas chose aisée, si l'on ne peut avoir accès à ses archives – ce qui est mon cas. En effet, si la participation des organismes de normalisation et celles des organismes de liaisons, ainsi que la répartition des responsabilités entre ces organismes, est renseignée sur les sites de l'ISO, la composition des délégations nationales, le nom des experts et leurs institutions d'appartenance ne sont pas du domaine public. Qui plus est, la préoccupation de l'ISO n'est pas la traçabilité historique mais au contraire la mise à jour permanente : les informations que l'on peut trouver sur son site en donnent une représentation actualisée, et ne disent rien de la composition du TC 207 au début des années 90. C'est donc essentiellement sur des données secondaires, que je peux tenter ici de reconstituer une image des comités au sein desquels la norme ISO 14001 a été élaborée.

- ***La représentation par pays***

Comme mentionné plus haut, le travail de normalisation n'est pas déconnecté des enjeux et des intérêts de nations. Au contraire, les experts sont mobilisés au sein de délégations nationales, censées représenter ces intérêts et enjeux nationaux, pour hétérogènes qu'ils soient. D'où l'importance d'organiser « le consensus au niveau national » pour permettre l'émergence mais aussi la redéfinition de ces intérêts et de ces enjeux au fur et à mesure de l'avancement du processus. C'est parce que les experts qui font partie de délégations nationales sont censés défendre non leur propre point de vue, non celui de leur institution, mais celui de leur pays, qu'on considère parfois l'élaboration de normes ISO comme un mode de « diplomatie technique » (Coolsaet, 1999).

En même temps, ces experts sont censés aussi représenter l'expertise dont dispose un pays dans le domaine qui fait l'objet de la normalisation, comme on le verra ci-dessous à propos de la France et de l'Angleterre. Compte tenu de l'engagement différent des pays dans ces

domaines, l'expert peut être amené à participer à des travaux qui débordent quelque peu de son domaine d'expertise : *« Dans tout ce que la Belgique a suivi, c'était le même type qui était spécialiste technique, qui était aussi dans tous les sous-comités et aussi le consensus à lui tout seul. Moi »* rappelle en riant l'unique représentant de la délégation belge dans le TC 207 lors de l'élaboration de la première version de la norme.

L'élaboration de la première version de la norme ISO 14001 n'a mobilisé que peu de pays, proportionnellement au nombre d'entre eux ayant développé des activités de normalisation. En revanche, la participation à la révision de la norme a été bien plus large. Les pays représentés par leurs délégations nationales et en tant que membres effectifs dans le TC 207 étaient au nombre de 32 à l'origine, majoritairement issus des pays industrialisés, et étaient 74 en 2004. Le TC 207 comptait également 13 membres observateurs à l'origine, et en comptait 24 en 2004. La proportion de pays développés a quelque peu baissé avec l'arrivée de nouveaux participants (environ 45 %) et celle des pays émergents reste stable de 15 à 20%.

La composition du TC 207 montre tout d'abord qu'en matière de management environnemental comme dans bien d'autres domaines, la normalisation technique a été et reste essentiellement aux mains des pays développés, et même plus précisément des pays de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Non seulement les organismes nationaux de normalisation de ces pays sont proportionnellement plus nombreux à avoir participé activement à l'élaboration de la norme ISO 14001, mais ils détiennent le secrétariat de la plupart des structures du TC 207. Cet état de fait s'explique à la fois par l'histoire de l'ISO et le rôle joué par les organismes de normalisation européens et nord-américains dans l'institutionnalisation de l'ISO et de la normalisation technique, par le fait que c'est dans ces pays que les premières initiatives en matière de management environnemental, sur lesquelles le travail de normalisation allait pouvoir prendre appui, avaient émergé, et par l'importance des enjeux pour ces pays. En particulier, les Européens, soucieux de positionner la norme à venir par rapport à la directive EMAS, ont joué un rôle majeur, d'autant qu'ils défendaient une position commune et ont la plupart du temps voté « en bloc », notamment contre la position des Etats-Unis (Reverdy, 1998; Demuynck, 1999).

Le chef de la délégation belge, interviewé dans le cadre de cette recherche, revient sur la confrontation entre Européens et Américains, qui a largement orienté les débats au sein des comités techniques : *« Il faut voir que, en principe, les Américains n'étaient pas intéressés du tout dans la norme ISO 14001. La plupart des multinationales américaines avaient ou ont déjà des systèmes de gestion tout à fait intégrés. De « Human Resources », jusqu'à « Environment », « Safety », etc. Alors, ils étaient assez emmerdés que pour leurs filiales en Europe, il y avait quelque chose d'un peu impératif comme l'EMAS. Et ce qu'ils voulaient... Parce que... Disons, on va pas parler des différences avec ISO, maintenant, mais l'EMAS, c'est quelque chose qui est mis en place par des autorités. Qui est dans la main des autorités. Tandis qu'une norme ISO est dans la main des industriels. Hm?...Hein?... C'est pour ça qu'ils sont... De plus, l'EMAS n'est pas d'application, d'office, par définition, aux Etats-Unis. Alors, les Américains, ils pensaient que s'il n'y avait rien d'autre, il y avait un risque réel que l'EMAS allait contaminer certaines autres régions comme l'Asie, l'Amérique du Sud, qui sont aussi dans leur zone d'influence. Donc ils ont surtout participé à la mise au point d'ISO 14000 pour contrer ou mettre en quarantaine l'EMAS en Europe. Vous comprenez?*

L'enquêteur: Oui, absolument. C'était vraiment perceptible dans les réunions?

L'enquêté: Oh, oui. Oui, oui. Il y avait un type, dans un des comités, c'était une armoire comme ça, on s'était presque bagarrés, hein, pour certaines choses. Et même pour certaines petites intonations dans le texte. Parce que...disons, il y avait 3 parties en principe: on avait l'ISO, on avait l'EMAS, hein, que les gens considéraient un peu comme un concurrent, mais en fait... Je vais vous expliquer après, de mon point de vue, quelle est la différence. Mais il y avait un troisième joueur dans le jeu, qui était, contractuellement, dans l'ombre. Officiellement, il ne jouait pas avec. C'était le CEN. Donc il y a un accord entre l'ISO et le CEN: si un des deux commence avec une norme dans un certain domaine, l'autre ne fait rien et attend les résultats de l'un pour voir si c'est applicable à l'autre. Donc, j'étais aussi dans le PC7 Program Committee 7 de travail EMAS, dans le sens que dans la première version de l'EMAS, il y avait mis que certaines parties de l'EMAS pourraient être réalisées en utilisant les normes internationales approuvées par l'Union Européenne. Donc, ce qu'on voulait, c'est évidemment que la plupart des gens étaient sur la même ligne, c'est-à-dire, notamment, que les normes ISO seraient acceptées par l'Union Européenne et par le CEN comme des normes utilisables dans le cadre de l'EMAS. Pour ne pas avoir de différents types de toutes sortes de choses... de normes. (...) tous les membres des pays, ou délégués des pays européens voulaient absolument que le contenu des normes ISO était tel qu'elle était quand même acceptable pour l'Union Européenne. Et en principe, ce n'était pas tellement difficile d'en faire une norme CEN parce qu'on était souvent les mêmes gens dans le comité CEN que dans le comité ISO. Mais finalement, c'est les délégués, les fonctionnaires délégués des différents pays qui devaient accepter cette norme CEN comme étant un outil acceptable pour réaliser l'EMAS. Donc on devait voir que c'était quand même compatible avec l'EMAS (inaudible). Les Américains n'ont jamais compris quel grand sacrifice on faisait, dans ce sens-là, avec le CEN et l'ISO. Parce qu'on avait déjà le British Standard, déjà! Les Espagnols avaient quelque chose, les Canadiens étaient en train, les Sud-Africains avaient fait des essais. Et puis le statut d'une norme ISO est tout différent du statut d'une norme CEN. Si une norme est acceptée comme une norme CEN, ça veut dire que toutes les autres normes nationales doivent disparaître, et qu'il n'y a plus que la CEN. Le British standard, donc, a disparu, comme ça. Et la British Standard était nettement plus près de l'EMAS que la norme ISO 14001. Parce que (...) les deux avaient été un peu développés ensemble. Mais par contre, les Américains et les autres pays du monde peuvent encore rajouter une norme et ne pas l'appliquer. Une norme ISO, c'est pas obligatoire! Tandis qu'une norme CEN l'est bien. Et l'ISO, si on l'accepte comme norme CEN, on ne peut plus, dans le cadre de l'EMAS, dire: «Mais non, on ne prend pas l'ISO ou la CEN, (...) on va prendre la British Standard.» Non, ça n'existe pas. On l'a laissée tomber. Toutes les initiatives nationales des pays membres de la CEE ont dû être abandonnées.

L'enquêteur: Et ça, c'était un gros sacrifice?

L'enquêté: C'est quand même un sacrifice, parce que ce qu'ils avaient développé en Europe et surtout en Angleterre était un outil qui était vraiment plus proche... nettement plus proche de l'EMAS. »

Il ne s'agit pas seulement de divergences de principe en matière de système, mais également de tenir compte de l'environnement, des intérêts et des difficultés des usagers de la norme. Chaque exigence est ainsi pesée en regard de ce qui est techniquement et scientifiquement plausible (ce que l'on croit savoir en matière de gestion environnementale et de ses conditions d'efficacité), et de ce qui est socialement et politiquement acceptable on retrouve là deux des pôles de contraintes qu'une norme tente d'assembler, selon Callon et Ripp (1992) dans une diversité de pays. Par exemple, la question de savoir quoi exiger en matière de respect de la

législation environnementale fut débattue en lien avec des enjeux relevant de contextes nationaux d'implémentation différents : « Disons, c'est surtout les Américains qui ont énormément peur de faire des promesses qu'ils peuvent pas 100% tenir. Euh... la manière que le contrôle social, le contrôle en général au niveau de l'environnement, aux Etats-Unis, se déroule de manière différente de chez nous. Vous savez, là-bas, les avocats, quand ils voient une cause qu'ils peuvent gagner, ok, il faut pas les payer, mais ils prennent 30% des indemnités. Donc, si j'ai une bonne chance de gagner, hop! (Il fait le geste de s'engouffrer, de foncer.) Donc n'importe qui, qui a pas de fric, qui a pas de sous, des ONG, n'importe qui peut faire appel à un avocat qui acceptera, qui dira: «Oui, oui, ça sent mauvais. Ok, mes gaillards, on y va. Je fonce.» Donc avec système pareil, si l'entreprise prend un engagement ferme à être conforme, n'importe quel riverain peut porter plainte auprès d'un juge en disant: «Il a déclaré qu'il serait toujours conforme, or, moi, j'ai la preuve ici qu'il n'a pas été conforme à ce moment là, donc pfft» (avec le geste de balayer quelque chose de la main). Donc, euh... Tous les emmerdements! »

Il ne faudrait pas en conclure que dans ce jeu diplomatique, les pays les moins puissants sont dépourvus de toute ressource politique : « C'est bizarre, mais (...) le représentant d'un tout petit pays comme la Belgique peut réaliser quand même beaucoup plus qu'on ne pense, à première vue. Dans le sens que les pays comme l'Allemagne, la France, l'Angleterre ont leur propre point de vue à défendre, peuvent tirer les draps de leur côté. Tandis que l'opinion d'un petit pays comme la Belgique, ils ont rien à gagner eux-mêmes. De plus qu'ils attendent jusqu'au dernier moment pour faire quelque chose. Disons, il faut dire, on n'a pas nos intérêts à défendre. Hm? (...) On a l'habitude en Belgique de vivre avec des compromis, ça les grands pays ne l'ont pas toujours. On est de bons négociateurs et c'est important pour ça.» C'est cette supposée neutralité et cette compétence particulière de la Belgique qui ont permis à ce normalisateur d'investir une position de médiateur, de « diplomate technique », contribuant à maintenir le lien entre les grandes puissances et à traduire les enjeux de l'une à l'autre partie.

Les pays asiatiques étaient largement représentés également, pour des raisons différentes : « Il y avait énormément de pays de l'Asie du Sud-Est. Parce qu'ils avaient peur que les Européens ou le monde occidental avaient de nouveau trouvé une barrière commerciale pour refuser leurs produits, en disant: «Monsieur, vous n'êtes pas ça, vous n'êtes pas ça, donc vous ne rentrez pas.» Donc avec la première réunion à Amsterdam du comité pour les normes d'audit, ils étaient une trentaine de japonais au moins et ils avaient même payé toute une cabine avec des traducteurs, pour pouvoir suivre les discussions.» C'est donc leur position de « client » des grandes puissances qui donne à ces pays des ressources politiques dans la négociation des normes techniques.

A contrario, les organismes de normalisation des pays en développement sont sous-représentés, et dans les groupes de travail des comités techniques et dans les positions clés de l'ISO (le Conseil, le secrétariat d'un TC, etc.), aujourd'hui comme hier (Krut et Gleckman, 1998). La justification avancée par les normalisateurs est le manque d'expertise technique de ces organismes, qui ont une moins longue expérience de la normalisation en général et de certains domaines particuliers, comme la gestion de l'environnement (Mzoughi et Grolleau, 2005). On peut poser également l'hypothèse de l'impossibilité à faire face aux coûts de la participation aux travaux des comités techniques, d'un manque d'intérêts nationaux dans ce domaine et d'un manque de ressources politiques à mobiliser dans la négociation. Comme dans d'autres travaux d'élaboration de normes techniques, la participation des pays en développement s'est bornée à émettre des remarques sur des avant-projets rédigés par les groupes de travail dont je viens de parler. Et encore ! Plusieurs pays en développement et membres du TC se sont plaints d'avoir été dans l'impossibilité de proposer des amendements dans les délais impartis, compte tenu de la lenteur de la circulation des informations. Ils sont

surtout intervenus aux stades finaux des travaux de normalisation, phases auxquelles les projets sont difficilement modifiables sur le fond (Krut et Gleckman, 1998).

Il y a donc monopolisation de la qualification du format des modes de gestion environnementale par les pays développés et émergents, monopolisation qui se manifeste autant dans la distribution des délégations nationales que dans la répartition des fonctions de secrétariat et d'animation de TC, SC et WG, dont nous avons vu qu'elles conféraient responsabilité et pouvoir aux comités membres⁷⁰ qui les détenaient.

Enfin, la question de la représentation politique des positions nationales ne se pose pas qu'en termes de nations représentées, mais également en termes de fidélité et de représentativité des porte-paroles, à savoir les membres de ces délégations nationales. Ces experts ont de multiples identités, font partie de plusieurs collectifs dont les points de vue ne sont pas forcément convergents. Les principes et procédures organisant la participation aux travaux des comités techniques ne peuvent lever l'incertitude sur l'identité endossée par l'expert au cours du processus et sur les enjeux et intérêts qu'ils vont effectivement représenter, comme le montre cette anecdote rapportée par le représentant belge : *« Au début, (... il y avait aussi dans la délégation belge) un type d'Ex (multinationale pétrochimique). Mais lui défendait pas le point de vue belge, même pas le point de vue européen, mais le point de vue d'Ex! (...) Mais alors, il s'est apparemment querellé avec une dame de l'Organisation européenne des... des... des organisations environnementales. De Hollande... Alors, elle était fâchée dans ce sens-là qu'elle avait fait parvenir ou écrit dans une revue que la Belgique était représentée par un Anglais d'Ex, qui ne parlait pas un mot de flamand, presque pas de français, et qui défendait la position d'Ex. Alors le type était brûlé et alors, je pense qu'IBN lui a demandé de démissionner de la délégation, et alors c'est par après que je suis devenu le chef de délégation. Ben, oui: il défendait le point de vue des Américains, pas des Européens. »*

Pour lui, le recrutement de porte-paroles fidèles des positions nationales pose problème, d'une part du fait du manque d'intérêt et/ou d'expertise dans un pays pour le domaine de normalisation considéré, d'autre part par le manque de coordination entre pays, qui permet à certains acteurs d'infiltrer littéralement les délégations nationales : *« Mais c'est très dangereux le système comme il se joue maintenant parfois (...) Dans un pays comme le nôtre, on ne trouve personne qui ait été là par les autorités ou par un organisme neutre. Il y a trop peu de gens intéressés ?! Mais dans certains pays, comme par exemple l'Italie, il n'y a pas grand chose qui bouge non plus. Les Pays-Bas, il y a des choses qui bougent; là, ils étaient intéressés, mais disons, dans le domaine de la norme ISO 14012, il y avait un peu moins d'intérêt. Mais il y avait beaucoup... euh plusieurs consultants qui représentaient le pays (dans le comité qui développait cette norme en particulier). Mais ils ne représentaient certainement pas les idées ou le point de vue... Hein? Mais peut être les Pays-Bas n'avaient pas de point de vue à ce niveau d'ISO 14012, alors c'étaient des gens qui occupaient la place, quoi! (...) Et puis, par exemple, la multinationale Ex avait un type dans plusieurs délégations et dans chacune des commissions... euh le type des comités de la norme ISO 14012, c'était un Hollandais, dans un autre, un type de Grande Bretagne d'Ex. Il y avait aussi un type d'Ex Italie... Qui faisaient partie de la délégation des pays, hein? (...) Et ça, c'est le danger que certaines firmes internationales interfèrent, et apparemment Ex est préparé de mettre des millions à ça pour tirer les draps de leur côté, quoi. »*

⁷⁰ Qui sont, rappelons-le, des organismes nationaux de normalisation.

Or, justement parce qu'ils ne sont pas censés défendre leurs propres intérêts, mais bien ceux d'un collectif à l'échelle d'un pays, les membres des délégations nationales disposent d'une ressource pour peser sur les décisions que des acteurs intéressés participant de façon autonome aux travaux des comités n'ont pas : le droit de vote, associé à leur position – transitoire – de normalisateur : *« Il faut faire attention à quel niveau est le vote. Disons, on prépare un texte. Alors, on est dans un comité technique. Et là, tous les membres officiels des délégations de pays, en cas de vote, ont une voix. Quand on dit vote, on essaie toujours d'arriver à un texte ou à certaines parties de texte qui fasse consensus. S'il n'y a pas de consensus, on vote. Et là, ce sont évidemment les membres du pays, les délégués techniques à ces comités qui votent. Alors pour des positions plus fondamentales, comme accepter un texte qu'on utilisera ou quoi, ou des remarques fondamentales sur le texte, on vote dans les sous-comités, pas dans les comités techniques. Et de nouveau, ce sont les délégués dans les sous-comités pas les experts techniques, mais parfois ce sont les mêmes, évidemment qui votent. Et si c'est pour des choses générales, dans le TC, les comités techniques, ce sont les chefs de délégation »* explique le normalisateur belge.

Comme ces membres sont aussi choisis en fonction de leur expertise, ils représenteraient par ailleurs également le point de vue objectif de la science (Brunsson et Jacobsson, 2000). *« Je me sentais 100% neutre, je suis un spécialiste en environnement depuis des années. Et je n'ai pas hésité trop longtemps pour défendre ce point de vue. Donc, je défendais le point de vue du bon sens. »* Comme sur les chantiers navals dont parle Schaffer (2000), la science permettrait de saisir, c'est-à-dire de capturer, mettre en forme et transformer à la fois l'expérience et les savoirs acquis par les expérimentations de certains acteurs qui investissent les délégations nationales. La formulation technique, de par les formats qu'elle impose à l'énonciation, contribue à ce travail de décontextualisation et de désingularisation. La mise à distance d'avec les points de vue particuliers que suppose la formation d'un « point de vue national » est favorisée par le style propre à l'énonciation technique (Latour, 2000b).

Les procédures de l'ISO reposent sur l'intéressement des acteurs concernés et leur enrôlement dans les délégations nationales, mais cet intéressement ne consiste pas simplement à leur donner l'opportunité de venir défendre leur point de vue, leur intérêt. Cet intéressement suppose de rompre temporairement les liens qui les attachent aux réseaux qui leur sont familiers, qui les inscrivent dans des filières particulières et dans des lieux précis, pour les rattacher à ce nouveau collectif, plus vaste, leur permettre d'endosser une nouvelle identité de normalisateur et de devenir des porte-paroles fidèles de ce collectif tout entier.

L'importance de la rupture de liens concurrents est constitutive de tout travail d'intéressement. Mais c'est un point d'autant plus sensible dans le cas qui nous occupe qu'elle est mise en boîte noire par le système de l'ISO. Cette rupture se jouerait au niveau des processus de « construction d'un consensus national » organisés par les organismes nationaux de normalisation. C'est sur cette rupture, tenue pour acquise dans les procédures de l'ISO, du fait même qu'un expert est membre d'une délégation nationale, que repose la logique du dispositif d'élaboration des normes. Or c'est précisément cette rupture qui pose problème en pratique, pas seulement parce que les dispositifs d'intéressement « nationaux » seraient imparfaits, mais aussi par son caractère utopique, tant elle suppose un comportement schizophrénique des acteurs. Pourtant, même si ces acteurs ne se comportent pas en « intermédiaires commissionnaires » bien disciplinés, capables de transporter un énoncé sans

déformation d'un lieu à l'autre (Jeantet *et al.*, 1996; Jeantet, 1998), ils contribuent à la réussite du travail de médiation qui rend possible l'enrichissement du cadrage et de la définition du problème qui préoccupe les acteurs de la production de ces normes, la mise en forme des identités des entités concernées et des relations qui les lient, la formation d'alliances et l'émergence de ces réseaux sociotechniques dont font état, entre autres, Mallard (2000) et Cochoy (2000), du fait même qu'ils portent la parole d'une partie au moins du collectif qu'ils représentent dans ces sites locaux, ces points de rassemblement des membres du réseau en construction que sont les comités techniques de l'ISO.

- ***La représentation corporatiste***

Les normes techniques de l'ISO sont également supposées intégrer les points de vue des différentes parties intéressées. Une partie intéressée à la normalisation de la gestion environnementale des entreprises et autres organisations renvoie à tout « individu ou groupe concerné ou affecté par la performance environnementale de l'entreprise » (ISO, 1994). Cette définition traduit dans le monde de la normalisation des concepts scientifiques différents : celui de principal dans une relation d'agence et celui de partie prenante ou stakeholder dans la stakeholder theory⁷¹, deux théories qui tentent d'intégrer des questions politiques et sociales dans le champ des sciences économiques (Callens, 2000) et qui sont largement mobilisées pour penser la bonne gouvernance et le développement durable (Power, 1991; Semal, 2006). Dans ce cadre qui suppose que l'on puisse s'assurer et rendre compte que toutes les parties intéressées ont participé au processus de délibération et de décision visé, les parties intéressées sont généralement associées à des types de groupes d'intérêts et/ou des catégories socioprofessionnelles. Ce mode de catégorisation lie intérêts et compétences des acteurs - d'où la métaphore de la corporation -, et fixe a priori les attributs et les identités, supposés homogènes et stables, des acteurs. Les sciences sociales ont largement contribué à mettre en forme et performer ces catégories à partir desquelles le sens commun et les dispositifs politiques associent désormais certains types d'intérêts, certaines positions dans l'espace social et certains types de compétences (Melard, 2008a).

L'ISO mobilise ces catégories et les constitue en prémisses de tout processus de normalisation. Les intérêts et les points de vue que défendent les acteurs sont supposés attachés à ces catégories, qui sont envisagées comme renvoyant à des collectifs. Ces catégories sont les entreprises, futurs usagers de la norme, les consommateurs, les ONG de défense de l'environnement, les prestataires de services, les certificateurs et les acteurs publics. Ces différentes catégories d'acteurs interviennent en tant que membres de délégations nationales, d'organisations de liaison ou d'acteurs intéressés. Leurs représentants sont à la fois des acteurs singuliers qui se mobilisent et des associations, fédérations et autres instances chargées de les représenter. Ce sont généralement des macro-acteurs : multinationales et associations internationales. C'est donc un tout autre découpage, par catégories sociales, des « intérêts », qui vient croiser le premier découpage, par nationalités et territoires géographiques, chacun dessinant des systèmes d'alliances différents.

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

⁷¹ Ou théorie des parties prenantes.

des associations de protection de la nature, des industriels, des instituts de recherche, des consultants et des collectivités. Par ailleurs, de nombreux consultants publient dans des revues scientifiques des articles analysant leurs interventions en entreprises, et inversement, de nombreux instituts de recherche ont des activités de consultance⁷².

Les comités techniques de l'ISO ne sont pas des fora ouverts : si tout le monde peut « manifester son intérêt », il faut, pour être admis aux réunions des TC, SC et WG, être agréé par des institutions reconnues comme organismes de liaison de l'ISO, ou être invité par ces organismes dans le cadre des délégations nationales (TC 207, en ligne, le 15 janvier 2003). Dans ce dernier cas, les représentants des parties intéressées sont choisis par les organismes de normalisation sur base de « leur collaboration régulière (avec l'ISO) et leur volonté d'arriver à un consensus », selon les propos d'un membre de l'AFNOR, et non par les acteurs qu'ils sont censés représenter. S'ils font partie d'une délégation nationale, ils disposent d'une voix en cas de vote, mais ils ne sont pas censés représenter leurs pairs mais bien la position nationale. On retrouve la même incertitude quant à la fidélité des porte-paroles dont nous avons parlé précédemment, à savoir quels sont les intérêts et les identités qui sont effectivement engagés dans la négociation par ces acteurs hybrides. Les acteurs présents comme membres d'organismes de liaison ne sont peut-être pas confrontés au même dilemme – du moins en apparence – mais ne disposent pas quant à eux des mêmes prérogatives en cas de vote⁷³.

On retrouve sans surprise au niveau du TC 207 les déséquilibres de représentation des parties intéressées propres aux modalités d'organisation du travail de normalisation au sein de l'ISO, mentionnés par de nombreux auteurs (Tamm Hallström, 1996; Reverdy, 1998; Mertz, 2001; Borraz, 2004; Tamm Hallström, 2004; Dudouet *et al.*, 2005).

Les représentants de l'industrie et du secteur tertiaire ont manifestement dominé les débats, de par leur nombre, leur poids tant que membres de délégations nationales, leur expertise technique et leur familiarité avec les procédures de normalisation, leur positionnement à des postes clés comme la présidence de WG, et leur cohésion au-delà des disparités nationales, du fait des relations au sein de leurs associations professionnelles et des firmes multinationales (George, 2000; Mzoughi et Grolleau, 2005). Ainsi les secteurs économiques les plus internationalisés (comme la chimie, l'industrie pétrolière, ou encore les technologies de l'information) d'une part, et les prestataires de service (consultants et certificateurs) d'autre part, étaient les plus représentés dans les TC. Si le secteur privé est largement représenté, il s'agit surtout d'entreprises industrielles ou de services multinationales et/ou de grandes entreprises. Les PME, par contre, étaient et restent sous-représentées, malgré la présence d'une association professionnelle représentant les PME en tant qu'organisme de liaison du TC 207. La faible participation des membres de l'ISO en provenance des pays en développement se répercute au niveau des délégations nationales de ces pays, qui étaient soit absentes soit de très petite taille. Les entreprises de ces pays sont donc aussi très peu représentées, même si l'ISO peut se féliciter de la participation croissante des pays émergents. Ce qui amène Mzoughi et Grolleau (2005) à affirmer que, même au sein des acteurs de l'industrie et du

⁷²Par exemple, l'International Network for Environmental Management (INEM) comprend Ruth Hilary, chercheur, et Buck Jensen, consultant en management, tous deux connus pour leur travail de terrain et leurs publications en matière de management environnemental.

⁷³Cfr supra.

commerce, « il est possible de tracer une ligne de démarcation entre certains acteurs qui peuvent être considérés comme des « faiseurs de normes » (...) alors que d'autres n'ont que l'alternative d'être des « preneurs de normes » (... sachant que) celui qui rédige le document [la norme] remporte la victoire ».

Les auteurs sont plus partagés en ce qui concerne la participation des acteurs publics à l'élaboration de la norme ISO 14001. Mzoughi et Grolleau (2005) et Krut et Gelckmann (1998) insistent sur la représentativité et l'influence des acteurs publics au sein des instances de l'ISO, tandis que Tamm Hallström (1996 ; 2004), Mertz (2001) ou George (2000) soulignent au contraire que le nombre de représentants des pouvoirs publics était extrêmement faible aux réunions du TC 207. Sans doute faut-il examiner d'un peu plus près de quels acteurs publics il s'agit. Les gouvernements sont représentés par le biais d'éventuels participants envoyés par les organismes intergouvernementaux internationaux et européens invités au titre d'organismes de liaison de l'ISO. Mais ces organismes semblent plus œuvrer à la défense des « bonnes relations » internationales, au point de vue politique et économique, qu'à défendre une position particulière. Une exception : la Commission Européenne, pour laquelle la négociation de la norme ISO 14001, à la fois concurrent possible de cet élément potentiellement intégrable au règlement EMAS, comportait d'énormes enjeux. C'est par la médiation du CEN, du texte du règlement et des ONG de défense de l'environnement européennes, « *qui étaient les plus grands supporters du système EMAS* », si l'on en croit le représentant belge au TC 207, que la position de la Commission Européenne a été représentée dans le TC207. Tenus par leur double appartenance au CEN et à l'ISO, les délégués européens auront essayé, à chaque fois que c'était possible, d'obtenir des formulations d'exigences qui soient suffisamment comparables au Règlement EMAS pour qu'il y ait interopérabilité entre les deux (Reverdy, 1998).

Par ailleurs, il semble bien que l'influence des autorités publiques nationales s'exerce plutôt lors de la négociation de la position qui sera défendue par la délégation nationale dans les réunions des TC de l'ISO. Ce serait alors le normalisateur, encore une fois en position de médiateur, qui serait le porte-parole de leur point de vue. C'est particulièrement vrai dans le cas de l'Europe où la normalisation est institutionnellement proche des instances publiques, où la normalisation continue à jouer un rôle important dans la construction européenne, et pour qui la position de la future norme par rapport au référentiel EMAS constituait un enjeu fort (Reverdy, 1998). Mais c'est vrai également pour les Etats-Unis, où, malgré une autonomie institutionnelle plus grande des activités de normalisation, l'Environmental Protection Agency (EPA) et le Département de la Justice américain ont eu de nombreux contacts avec l'ANSI et les leaders du Technical Advisory Group chargé de conseiller l'ANSI tout au long du processus d'élaboration de la norme ISO 14001 (Cascio, 1996; Cole, 2000). Dès lors qu'elle s'exerce dans ces négociations nationales, dans des arènes moins transparentes encore que celles de l'ISO, l'influence des instances publiques dans la production normative reste difficile à apprécier.

Enfin, les ONG et associations de défense de l'environnement et de consommateurs, ou plus généralement les représentants des mouvements sociaux, étaient quantitativement sous-représentés par rapport au secteur privé et lors des négociations au niveau national et dans les comités techniques, que ce soit au titre de membre d'une délégation nationale ou au titre de

membre d'une organisation de liaison (Krut et Gleckman, 1998; Mzoughi et Grolleau, 2005). Il s'agit d'ailleurs d'un problème récurrent de la normalisation internationale et de l'ISO en particulier (Mallard, 2000; Tamm Hallström, 2004; Dudouet *et al.*, 2006). Ce déséquilibre numérique se double d'un déséquilibre politique, instauré par les procédures mêmes de l'ISO. En effet, nous avons vu que les experts peuvent participer aux travaux des TC sous deux statuts hiérarchisés : soit en tant que membres de délégations nationales, ils participent alors aux discussions et aux procédures de vote lors des réunions de travail, soit comme organisations de liaison, ils sont alors plutôt en position d'observateurs. Or les délégations nationales elles-mêmes sont déséquilibrées en termes de représentation des parties intéressées. Dans de nombreuses délégations nationales, les associations environnementales et consoméristes n'étaient tout simplement pas représentées. Dans d'autres, elles étaient en minorité. Par exemple, dans la délégation américaine, le rapport était de un représentant de mouvements associatifs ou d'agences publiques pour 20 représentants des secteurs industriels (Mzoughi et Grolleau, 2005). Non seulement les représentants des mouvements sociaux sont moins nombreux, mais ceux qui sont présents sont largement cantonnés au statut d'observateur...

Cette situation est dénoncée par nombre de ces acteurs et vécue par un certain nombre d'entre eux – et par l'ISO – comme un problème. Les associations et ONG déjà impliquées et l'ISO œuvrent à augmenter leur participation – avec un certain succès (Mac Closkey, 1996; Schoener, 1996; Deutschler, 1998; Krut et Gleckman, 1998; Bennett, 2000; ISO, 2001; Mac Gray, 2002; Seifert). Il n'est pas sûr, toutefois, que l'ensemble de ces organisations souhaitent s'engager plus avant. Elles sont certes sensibles à l'importance politique de la participation à ces travaux (Cochoy, 2000; Gendron *et al.*, 2002; Lapointe et Gendron, 2004). Mais elles sont également conscientes que leur présence au sein du TC 207 peut contribuer à légitimer les normes qu'il produit, que celles-ci reflètent ou pas leurs positions. Leur engagement limité dans les processus de production normative peut aussi être lu comme une tactique destinée à préserver leur autonomie vis-à-vis de l'ISO, et à conserver un espace d'action dans le registre de la critique sociale (Reverdy, 1998; Mzoughi et Grolleau, 2005).

En conclusion, malgré les efforts conjoints de l'ISO et des réseaux associatifs, la participation aux travaux de l'ISO était et reste encore aujourd'hui majoritairement l'affaire des plus puissantes des organisations privées des pays développés. La norme ISO 14001 a été développée par des top managers et leurs conseillers pour des top managers. Et d'une certaine façon, elle respecte ainsi le principe « d'aptitude à l'emploi » des produits qui sous-tend depuis des décennies tout travail de normalisation – à ceci près que les produits en question sont ceux de l'ISO elle-même. Les arènes de l'ISO reproduisent les asymétries entre les acteurs du marché, et contribuent à transférer dans les mains de certains d'entre eux (les multinationales, les pionnières de la gestion de l'environnement, les prestataires de service) des ressources de politisation du marché (Benghozi *et al.*, 1996; Savall et Zardet, 1996; Capron, 2006; Dudouet *et al.*, 2006). Mais c'est tout aussi vrai pour les autres acteurs : non seulement l'existence de ces arènes ouvre de nouvelles opportunités de prise de parole⁷⁴

⁷⁴ Hirschmann a conceptualisé trois des grands choix qui s'offrent à ceux qui contestent les directions où s'engage leur société. Les protestataires en puissance peuvent tout d'abord protester ouvertement, prendre la parole, ils peuvent en second lieu se taire, passer

légitime à ceux qui veulent faire valoir une position différente (Hirschman, 1970), mais ce qu'elles produisent (des connaissances, des objets, des formats, des réseaux sociotechniques, de la subjectivation) leur permet d'avoir prise sur les jeux du marché dans lesquels ils sont pris, comme le montrent les travaux de Lapointe et Gendron (2004) sur la marchandisation de la mobilisation sociale.

Enfin, les asymétries manifestes en matière de représentation des acteurs et de distribution des ressources politiques ne sont pas qu'un reflet de la hiérarchisation sociale et de l'ordre dominant. Cette sous-représentation reflète aussi les différents degrés d'engagement des acteurs dans le réseau sociotechnique qui se construit autour de la négociation des normes. Si les laboratoires, les acteurs supports et les industriels sont les plus assidus aux travaux de normalisation, c'est que leur activité professionnelle en dépend (Kessous, 2000). L'engagement « à la marge » des mouvements associatifs leur permet de faire valoir leurs enjeux tout en préservant une marge de manœuvre qui leur permet d'exister en tant que mouvements militants et critiques (Reverdy, 1998; Mzoughi et Grolleau, 2005). La défection reste une stratégie possible, et cette possibilité même peut être envisagée comme une ressource politique. Mais le désengagement total ou partiel a un prix : si le Bureau Européen de l'Environnement (EEB), qui est l'un des organismes de liaison de l'ISO, déplore que les principaux bénéficiaires de la certification ISO 14001 soient les consultants et les organismes de certification, qui se sont vu ouvrir de nouveaux marchés, c'est peut-être aussi parce que l'engagement actif des prestataires de services dans le déploiement de l'ISO 14001 a constitué pour ces derniers une occasion de capture de la position d'expertise en management environnemental à laquelle prétendaient aussi les mouvements associatifs.

Si la norme ISO 14001 a en fin de compte été publiée, c'est qu'à un certain moment, les différentes délégations nationales, et les différentes parties intéressées qui en faisaient partie, n'ont plus marqué leur opposition à sa publication. C'est cette absence d'opposition que l'ISO désigne par « consensus ». Pour autant, il ne faudrait pas en conclure que les parties intéressées en sont venues à une même définition du problème, des enjeux, du contenu de la norme. Comme le rappelle un consultant lors d'un colloque : *« Il n'y a pas de consensus en management environnemental. Les ONG veulent des produits écologiques, une gestion des ressources, l'équité intergénérationnelle. Les citoyens veulent des produits écologiques, moins de nuisances et de pollutions. Les multinationales veulent moins de législation environnementale, mais recherchent la conformité, la gestion du risque, la réduction des coûts, l'image de marque. Les PME veulent l'accès aux marchés. Les syndicats veulent des initiatives de la base, préserver les conditions de travail (santé, sécurité), la stabilisation de l'emploi. Les académiques veulent une dynamique de développement durable. Le tiers-monde veut l'utilisation des ressources et l'accès au marché européen. »* L'alliance autour de la norme ISO 14001 n'empêche pas l'hétérogénéité des intérêts et des identités, elle se construit sur des arrangements pratiques qui ouvrent à chacun des opportunités de poursuivre leurs propres intérêts.

III.2 Le cadrage de la norme ISO 14001

Selon Mallard (2000), l'élaboration d'une norme technique suppose d'établir un « cadre de coordination », qui va être exploré et redéfini tout au long du processus, à l'intérieur duquel

prudemment de la protestation au silence, et enfin, ils peuvent faire défection, c'est-à-dire sortir du groupe social.

les travaux de négociation-écriture⁷⁵ de la norme pourront être menés. Sur quelle base les participants aux travaux des comités techniques ont-ils défini à la fois la situation problématique à résoudre et la façon dont la norme ISO 14001 puisse potentiellement y apporter une solution ? Comment cette définition a-t-elle contribué à définir la norme ? Pour répondre pleinement à ces questions, l'idéal eût été de pouvoir observer les négociations tout au long de leur déroulement, de disposer des documents de travail et autres objets textuels qui ont circulé entre les acteurs et/ou de pouvoir interroger plusieurs participants à ces travaux. Cela n'a pas été le cas pour ce travail de thèse, à l'exception d'une interview et d'un rapport du chef de la délégation belge aux premiers travaux du TC 207. Néanmoins, à partir des quelques documents publics utilisés comme guides ou modèles pour élaborer la norme ISO 14001 (le règlement EMAS, la norme ISO 9000, les recommandations du SAGE), il me semble possible de proposer quelques éléments de réponse. La littérature grise (par exemple, les articles publiés dans le magazine officiel de l'ISO à l'époque de l'élaboration des normes), le témoignage du représentant belge mentionné et les publications scientifiques réalisées sur cette question apportent des compléments d'information.

a) Les recommandations du SAGE

Outre les structures appropriées à l'élaboration d'une série de normes de management environnemental et le mode de division du travail entre elles, les recommandations du SAGE édictent également quelques principes pour guider le travail des experts au sein des comités techniques, en sus des procédures générales de l'ISO et du CEI. La norme devrait être développée en « *gardant à l'esprit les principes clés suivants* » qui sont censés reprendre et synthétiser les points de vue des différentes parties prenantes que le SAGE a consultées pour émettre ses recommandations (Site officiel du TC 207, en ligne, le 17/05/2005) :

- Il doit en résulter un meilleur management environnemental
- Elle doit être applicable dans tous les pays
- Elle doit promouvoir les intérêts globaux du public et des usagers des normes
- Elle doit être efficiente, non-prescriptive et flexible, pour lui permettre de rencontrer les différents besoins des organisations de toute taille dans le monde entier
- Compte tenu de sa flexibilité, elle doit être pertinente pour la vérification interne et externe
- Elle doit avoir une base scientifique
- Elle doit être applicable, praticable et faisable
- Elle ne doit pas contribuer à élever des barrières aux échanges commerciaux
- Elle doit tirer parti des expériences de l'assurance qualité et assurer une compatibilité avec cette dernière
- Elle ne doit comporter aucune définition de valeurs limites ou de niveaux de performance environnementale.

Le premier élément de cadrage des débats est le résultat attendu : la définition de la finalité en termes de « meilleur management environnemental » renvoie à une définition de la situation comme « un problème de management » (Power, 1997b). D'autres définitions auraient été possibles : problème technique (techniques de remédiation insuffisantes, meilleures techniques disponibles en matière de procédés pas suffisamment diffusées, etc.), problème

⁷⁵ Cfr supra.

réglementaire et administratif (non-effectivité des législations existantes, manque de contrôle externe, etc.), problème d'*accountability* (manque de transparence, problème de standardisation des formats de données, de compétence du grand public, etc.), problème écologique (modèle DPSIR, autolimitation, prise en compte des irréversibilités, etc.).

Définir le problème en termes de management a plusieurs implications. Premièrement, ces problèmes d'ordre technique, réglementaire ou de transparence ne sont pas niés - ils seront d'ailleurs traités à travers les exigences de la norme - mais redéfinis comme les conséquences discrètes d'une même cause principale en amont : un mauvais management. Avoir prise sur le management, c'est avoir prise sur la source de ces problèmes d'ordre technique, réglementaire ou de transparence, c'est pouvoir non seulement les régler mais également les prévenir. Deuxièmement, il indique le format et le champ de savoirs et de compétences - la base scientifique - dans lequel la solution doit être recherchée : les sciences de gestion et les techniques qu'elles ont développées. La norme ISO 14001, dans sa volonté de transcender les approches sectorielles des problèmes d'environnement, s'avère en un certain sens tout aussi sectorielle, puisque le format en est exclusivement gestionnaire.

Mais, indique Power (1997), c'est en ce que les sciences de gestion seraient par essence orientées vers la coordination de l'action collective et de compétences disciplinaires discrètes qu'elles constitueraient le moyen d'adresser ensemble et de façon intégrée ces différents aspects des problèmes d'environnement. D'où, troisièmement, définir le problème en termes de management opère une hiérarchisation des compétences et des disciplines, et par là même, une hiérarchisation des acteurs ayant légitimité pour intervenir, à savoir les gestionnaires. Quatrièmement, cette définition fait rentrer l'environnement dans le champ de compétences des entreprises et légitime la délégation à ces acteurs d'un rôle actif de régulation (Semal, 2005b). Mais elle fait aussi rentrer ces questions dans le champ de compétences d'autres spécialistes de la gestion : les consultants en management, et les certificateurs. Le modèle de système de management, conceptualisé par le bureau de consultants Arthur D'Little, mobilisé et adapté à l'environnement par les normes BS7750 et ISO 14001, recycle et représente beaucoup d'éléments des répertoires existants de pratiques de consultance en management (Power 1997).

Le deuxième élément de cadrage des débats renvoie à l'espace de pertinence – d'usage, de circulation – de la norme : un espace international. Définir le problème en termes de « management » permet de transcender les particularités nationales et géographiques, les spécificités en termes de structure, de taille, d'activités, etc. des entreprises, dans la mesure où la discipline des sciences de gestion revendique un statut de savoir universel. Dès lors, une norme unique pour tous les pays et toutes les entreprises est envisageable. En même temps, les problèmes d'environnement ne sont pas indépendants de ces particularités, un bon système de gestion, un bon manager doit en tenir compte. Ce n'est pas au niveau des arènes des comités techniques ou d'autres macro-dispositifs de régulation que ces particularités doivent être traitées, mais au niveau local, au niveau de et par chaque entreprise. La norme ISO 14001 pose dès lors un ensemble d'exigences procédurales relatives à la manière de prendre en compte ces particularités de l'entreprise et son contexte dans un système de gestion standardisé.

Cet espace de pertinence est étroitement lié à un autre élément de définition du problème : celui des barrières aux échanges que peut constituer tout dispositif normatif ou réglementaire dès lors qu'il s'applique à des agents économiques. Cette préoccupation renvoie à EMAS, et aux inquiétudes de certains acteurs pour leurs exportations vers les marchés européens, mais également à la diversité des initiatives volontaires et des expérimentations de modes de gestion entrepreneuriale de l'environnement, et le risque de voir celles-ci se constituer progressivement en standards régionaux ou sectoriels. En ce sens, la norme ISO 14001 « répondrait à un besoin du marché », ou plus exactement à des modalités de fonctionnement des marchés internationaux en voie de globalisation. Elle répondrait aussi aux préoccupations des acteurs de ces marchés, entrepreneurs et consommateurs, qui souhaiteraient voir se clarifier les règles du jeu économique dont ils sont partie prenante. Un référentiel connu et partagé devrait permettre d'éviter les comportements économiques opportunistes, ou, selon les termes du WBCSD, l'émergence d'« entreprises pirates » c'est-à-dire des entreprises qui revendiqueraient une image verte et bénéficieraient des avantages que procure une telle image, sans en payer le prix, à savoir un redéploiement partiel de leurs activités (Schmidheiny, 1992). Quelque part, enfin, le format normatif unique répondrait à un principe d'équité entre ces acteurs, qui se voient tous « traités à égalité », quel que soit le marché considéré.

On renvoie là à un troisième élément de cadrage des débats, un véritable acte de foi sur la capacité de la norme en cours d'élaboration à la fois à respecter et à rallier la pluralité des intérêts et des points de vue en présence, que les recommandations du SAGE répartissent en deux groupes : le « *public et les usagers des normes* ». Si les procédures de l'ISO, la représentation des parties intéressées et le principe de construction du consensus tentent déjà de résoudre cette difficile équation et de fonder la pertinence politique de la future norme, le SAGE, par ce principe, cadre le débat, en lui assignant des objectifs et des limites. Il ne s'agit pas d'arbitrer entre des intérêts d'égale dignité, mais bien de rechercher une solution qui promeut à la fois les intérêts des uns et des autres, dans la droite ligne de la philosophie politique du développement durable. Le SAGE invite les participants à débattre non des valeurs ou de la hiérarchie des intérêts, mais bien des moyens de concrétiser cette approche « win-win ». Une telle opération de cadrage des débats n'empêchera certes pas les débordements - l'émergence de critiques, les conflits (le représentant belge confiera en être presque venu aux mains avec un de ses adversaires) - mais contribuera en cas de débordement à ramener les interactions à l'intérieur de ces limites dans lesquelles le compromis et l'alliance sont considérés comme possibles, comme le souligne Perelmann et Olbrechts-Tyteca (1992) dans des termes un peu différents.

Le quatrième élément de cadrage des débats renvoie aux enjeux de l'évaluation de la conformité à la norme, donc aux enjeux de l'audit. L'audit était d'emblée incorporé comme modalité privilégiée de l'évaluation de la conformité, dans la continuité des propositions du WBCSD, de la ICC, de l'EMAS, de la BS7750 et du management de la qualité. Mais l'audit est loin de constituer un champ homogène de pratiques. La mobilisation et l'adaptation de l'audit à l'évaluation de la gestion environnementale a fait émerger dans les débats la question de savoir « ce qu'était vraiment l'audit » : s'agissait-il d'un outil de contrôle ou d'un outil de gestion ? La question est loin d'être anodine. Une définition en termes d'outil de contrôle, qui renvoie aux pratiques de vérification des comptes financiers, suppose que le problème est de

l'ordre de la fraude, volontaire ou involontaire, et pointe vers un contrôle externe par un acteur indépendant. Une définition en termes d'outil de gestion, comme dans l'assurance qualité, suppose que le problème est de l'ordre de la maîtrise stratégique et opérationnelle des activités, et pointe vers un contrôle ou externe ou interne, le choix même de ce contrôle relevant de la stratégie de l'usager. Dans le premier cas, les informations sont destinées en priorité à un régulateur externe, dans le deuxième cas, elles sont destinées en priorité aux gestionnaires internes. De façon très – trop – schématique, le premier modèle avait le soutien du public, et le deuxième, des entreprises et de leurs représentants, sur base du modèle de la CCI (Power, 1997b; Reverdy, 1998).

La controverse fut résolue en hiérarchisant les alternatives, et donc les enjeux : dans le cadre de la gestion de l'environnement, l'audit était avant tout un outil de management et de contrôle internes, destiné à informer et améliorer les décisions de managers, dans leur propre intérêt comme dans celui de leurs parties intéressées. Mais cette solution ne rencontrait pas les préoccupations de transparence, d'accès à l'information du public, auxquelles il s'agissait de répondre, compte tenu des recommandations du SAGE, et parce qu'il en allait de la réussite du travail d'intéressement de cette entité. De plus, la question des fraudes, et par là de la confiance à accorder aux revendications « vertes » des entreprises se référant à cette norme, demeurait en suspens, ce qui ne faisait l'affaire ni du public ni des entreprises usagers ou de leurs fédérations. L'audit serait donc aussi, mais en second lieu seulement, et de façon facultative, un outil de contrôle externe, afin de prévenir de tels comportements opportunistes et de produire de la confiance (Power, 1997b). La recommandation du SAGE concernant la pertinence pour ces deux formes de vérification, ces deux modes de conceptualisation de l'audit, traduit ce compromis que le texte de la norme traduira en arrangement pratique.

Le cinquième élément de cadrage des débats pourrait être formulé, selon le jargon propre au champ de la normalisation, en termes d'aptitude à l'emploi, c'est-à-dire de capacité d'un objet à remplir la fonction pour laquelle il a été créé et à satisfaire le besoin de l'usager, et de compatibilité avec l'environnement « chez l'usager » où il est utilisé (Akrich, 1993b; Cochoy, 2000). La question de la compatibilité avec l'environnement chez l'usager renvoie notamment à la compatibilité avec la norme ISO 9000, que nous aborderons ultérieurement. Mais de façon plus générale, le SAGE invite par là à tenir compte des contraintes des usagers pour que la future norme soit « *applicable, praticable et faisable* ».

Un article paru dans le journal officiel de l'ISO nous livre des définitions de ces termes (ISO, 1995). L'applicabilité signifie que la norme « *doit être dans les limites des capacités de la plupart des utilisateurs présumés, quelle que soit leur expertise (...)* En conséquence, les normes ISO 14000 doivent fournir un cadre flexible qui permet aux organisations de se tailler un SME à la mesure de leurs ressources et exigences particulières ». A travers cette formulation, c'est l'exclusion de toute forme de seuil à l'entrée et donc de disqualification des usagers pour des questions de taille, de compétences ou de secteurs d'activités qui est préconisée. Aucune organisation ne doit se dire : « ce n'est pas pour moi » d'entrée de jeu. La faisabilité reprend un peu la même idée, mais exclut quant à elle toute forme de seuil à la sortie : pour le SAGE, la norme ne doit comporter aucune « *définition de valeurs limites ou de niveaux de performance environnementale* », car celles-ci entreraient alors en jeu dans l'évaluation de la conformité finale. Le but explicite est en effet que « *les organisations puissent devenir des membres de la famille ISO 14000, quelle que soit leur*

situation ». Ce principe est à mettre en perspective avec l'existence du modèle EMAS, qui introduit quant à lui des éléments de définition de seuils de performance à atteindre pour être enregistré. La praticabilité renvoie à la « *facilité d'utilisation* », donc à la clarté de la norme et à sa flexibilité cette fois en termes d'investissements (en « temps », en « argent », en « efforts ») consentis, qui ne doivent pas mettre en péril la santé économique de l'utilisateur. C'est l'utilisateur qui doit définir le niveau d'efforts à consentir et le niveau de performance à atteindre, les deux éléments étant considérés comme intimement liés. Enfin, la clarté renvoie au caractère « *compréhensible par tous (...) sans jargon* » et « *efficace* » en termes de « *transmission des informations* ». La prise en compte des contraintes « de l'utilisateur » et « chez l'utilisateur », dans leur hétérogénéité, pointe vers un format générique et procédural de norme.

b) Le règlement EMAS : appui et repoussoir du développement d'ISO 14001

L'histoire de la norme ISO 14001 est intimement liée à celle du règlement EMAS, comme le montre Reverdy (1998) qui a analysé en détail les trajectoires de ces deux référentiels et leur inscription dans les modèles et dispositifs de gouvernance hybride de l'environnement en train de se constituer. Au niveau des travaux de normalisation de la gestion environnementale des entreprises, le règlement EMAS a constitué une référence incontournable, à la fois comme appui et comme repoussoir⁷⁶.

- ***L'EMAS comme appui***

Le règlement EMAS a tout d'abord constitué un appui de légitimation de la normalisation en matière de système de management environnemental. A partir du moment où une institution publique s'engage dans un projet de développement d'un « dispositif volontaire de certification » (Reverdy, 1998), un projet de norme technique, par essence d'application volontaire et permettant une évaluation de la conformité, devenait plus difficilement contestable. C'est tout le réseau d'EMAS que les promoteurs de la normalisation pouvaient opposer à leurs détracteurs, sur base de certaines équivalences dispositives.

Il faut dire que le caractère volontaire du règlement EMAS constituait déjà un compromis entre les lobbies industriels et la Commission Européenne : le projet initial de celle-ci était de réglementer et de rendre obligatoire la réalisation d'audits environnementaux vérifiés par une tierce partie comme mode d'évaluation et de divulgation d'informations fiables sur les performances environnementales des industriels. Devant la levée de bouclier de l'ICC et de la Confédération Européenne des Fédérations des Industries chimiques (CEFIC), la DGXI reverrait son projet de directive qui, d'obligatoire, deviendrait un dispositif volontaire à disposition des entreprises, au grand dam des fédérations d'organismes écologistes (Moroncini, 1998; Reverdy, 1998).

Or ce déplacement de la DGXI, et du futur règlement EMAS, reposait aussi sur la résolution de l'hésitation ou de la controverse entre les deux modèles d'audit⁷⁷. La traduction de l'audit environnemental dans le langage réglementaire, effectuée par la DGXI en s'appuyant sur diverses expérimentations précédemment menées par des administrations⁷⁸, mettait l'accent

⁷⁶ Que l'on mobilise un modèle pour s'y conformer ou au contraire pour s'y opposer point par point, c'est toujours la même référence, comme le rappelle judicieusement Michel Foucault (2001)

⁷⁷ Cfr supra.

⁷⁸ Pour une analyse fine de ces processus de traduction, voir Reverdy (1998).

sur l'audit comme mode de contrôle externe. Pour l'ICC et la CEFIC, la technique de l'audit fait partie des ressources et compétences des professionnels du management, et doit rester de la responsabilité du chef d'entreprise et donc de sa libre décision. Ce qui se passe « à l'intérieur de l'entreprise, c'est de la responsabilité du chef d'entreprise », et un projet consistant à rendre une technique de gestion obligatoire et à en faire vérifier la validité par des organismes liés à l'administration publique revenait pour eux à « empiéter sur le rôle du management ». La responsabilité des administrations était définie comme un contrôle des résultats par rapport à des normes d'émission, donc en fin de processus, en bout de chaîne. Pour les mêmes raisons, pour les entrepreneurs, l'audit ne peut être un outil d'information du public. La DGXI, qui ne peut se permettre de ne pas s'allier la CCI qui a jeté les bases de l'audit environnemental, se rendra à ses arguments. Le règlement EMAS reprendra intégralement la définition de l'audit de la CCI, admettra avec elle que la valeur de l'outil est indissociable de son caractère « librement consenti » et incorporera le partage entre management interne, contrôle public et information du public qu'elle a prôné. Ce déplacement sera stabilisé par l'incorporation de l'audit comme un des éléments parmi d'autres d'un système de management environnemental, concept proposé en 1991 à la Commission Européenne⁷⁹ par Arthur D' Little comme « dispositif de protection de l'environnement » (Power, 1997b; Hillary, 1998; Reverdy, 1998).

Comme on le voit dans le paragraphe ci-dessus, le règlement EMAS a amorcé le tournant managérial de la prise en charge de l'environnement. L'alignement sur le modèle de l'audit comme outil de gestion⁸⁰ n'en est pas le seul exemple. L'élaboration d'EMAS s'était elle-même appuyée sur des traductions dans le registre gestionnaire du principe juridique de prévention des pollutions dans le cadre du projet « cleaner production » du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (le PNUE), du modèle de Winter, du Responsible Care, de l'initiative conjointe d'organisations patronales et de l'Agence de l'Environnement hollandaise de « système interne de protection de l'environnement », mais aussi de pratiques administratives visant à mobiliser les procédures d'autorisation (avec ou sans études d'incidences) comme outils incitatifs plutôt que coercitifs dans leurs relations avec les entreprises. Cette traduction rapproche ce principe de celui de la prévention et de la maîtrise des risques. De plus, si on connaît le rôle joué par l'assurance qualité dans l'élaboration de la norme ISO 14001, on sait moins qu'une version intermédiaire du futur règlement EMAS renvoyait explicitement à la norme d'assurance qualité ISO 9002 pour préciser le contenu du « dispositif de protection de l'environnement » dont il prescrivait la mise en place. Enfin, le concept de système de management environnemental qui sera retenu dans la version définitive du règlement est largement inspiré de l'assurance qualité et de la Roue de Deming (Reverdy, 1998; Demuynck, 1999).

Le règlement EMAS a également servi d'objet intermédiaire dans le travail des comités techniques du TC 207. Pour des raisons de compatibilité déjà évoquées, certains des principes et exigences du premier ont été mobilisés et traduits dans le second. C'est le cas, par exemple, du principe de prévention des pollutions déjà évoqué. La DGXI a aussi explicitement donné

⁷⁹ Dans un rapport commandé par elle.

⁸⁰ L'existence d'un accord autour de cette définition de l'audit dans le cadre de l'EMAS n'a pas empêché la reprise de la discussion, la réouverture de cette boîte noire, au cours de l'élaboration de la norme ISO 14001, ce qui conduira d'ailleurs à un nouveau déplacement de ce modèle.

mandat au CEN de développer une norme qui reflète le règlement EMAS tout en s'appuyant sur les rubriques de l'assurance qualité, renforçant ainsi la position de l'ISO. En Europe, les institutions de normalisation jouent depuis longtemps, et plus encore depuis la « Nouvelle Approche » promue par les institutions européennes, le rôle d'intermédiaire entre les pouvoirs publics, les organisations industrielles et les autres organismes de normalisation (Reverdy, 1998), et ce fut le cas aussi dans le cadre du développement de la norme ISO 14001. Dans l'optique d'assurer l'admissibilité d'un système de management environnemental dans le cadre de l'EMAS, la DGXI a élaboré, à destination du CEN et des organismes de normalisation européens, un « bridging document » reprenant, entre autres, les points litigieux entre les deux référentiels entrant dans le cadre d'un SME et donc de la future norme, et les exigences d'EMAS sortant du cadre de la future norme. Le CEN a aussi mis en place en son sein un groupe de travail (CEN PC7 « EMAS ») chargé de suivre les travaux du SC1 et du SC2 du TC 207 pour permettre la coordination entre organismes de normalisation européens. Le président du CEN PC7 « EMAS » était aussi président du SC1 du TC 207, et cette double appartenance a sans doute contribué à placer les similitudes et les différences d'avec l'EMAS au centre des discussions sur les exigences d'ISO 14001 (Reverdy, 1998; Demuyne, 1999)

Enfin, le règlement EMAS a aussi constitué un appui pour la normalisation de la gestion environnementale des entreprises – et le paragraphe précédent l'illustre bien également – en ce qu'il a contribué à construire des réseaux sociotechniques qui seront mobilisés et reconfigurés au profit d'ISO 14001. Les organismes de normalisation s'appuieront sur ces réseaux pour « organiser le consensus national » autour du projet de norme, et pour intéresser et enrôler des acteurs nationaux, notamment des futurs usagers. Ces réseaux ont contribué à la circulation et à la traduction d'instruments, de pratiques, et de tentatives de codification du management environnemental entre tous ces acteurs. Ils ont aussi permis à des acteurs intermédiaires – du moins dans certains pays – comme les consultants ou les certificateurs, de construire des savoirs et des compétences qui seront mobilisés dans le cadre de l'implémentation d'ISO 14001 et qui contribueront ainsi à poursuivre la circulation entre les deux modèles (Reverdy, 1998).

- *L'EMAS comme repoussoir*

Le règlement EMAS a été fortement critiqué par un certain nombre de parties intéressées, et la norme ISO 14001 a été vue par certains acteurs comme un moyen de le contrer en faisant jouer la concurrence entre les deux référentiels⁸¹. Dans la mesure où l'EMAS était mobilisé pour construire la norme ISO 14001 et où un impératif de compatibilité entre les deux référentiels s'imposait aux acteurs de la négociation, il n'est pas surprenant que ces critiques se soient ranimées lors de l'énonciation des exigences de la norme. Les formulations de l'EMAS ont constitué alors « un modèle de ce que la norme ne devait pas dire », donc un repoussoir ou encore une référence négative. Reverdy (1998) soulignera d'ailleurs qu'à chaque fois que ce que le CEN a désigné comme « point litigieux » dans son « bridging document » a finalement été intégré aux exigences de la norme, c'est au prix d'une ambiguïté de formule permettant de lever les oppositions dans les comités techniques et d'accroître la flexibilité requise par le SAGE, c'est-à-dire d'accroître les degrés de liberté ou encore la marge d'interprétation, au niveau de l'implémentation de ces exigences.

⁸¹ Cfr supra.

La controverse autour d'EMAS et de ce qu'il fallait en retenir pour élaborer la norme ISO 14001 s'est cristallisée autour de certaines spécifications particulières, qui vont être détaillées ci-dessous.

Le premier point de controverse fut assez vite réglé. Le règlement EMAS s'applique à l'échelle d'un site industriel dans son ensemble. Ce choix est pertinent avec une acception administrative et écologique de la prévention des pollutions : c'est en effet au niveau du site géographique et de ses échanges matériels avec le milieu biophysique où il s'insère que se jugent les nuisances. Dans le cadre d'une acception managériale de ce principe, il n'en va pas de même. Le niveau pertinent est celui du processus industriel (Reverdy, 1998). Un site industriel peut être le lieu de plusieurs processus⁸². La norme ISO 14001 laisse la possibilité au dirigeant de se focaliser sur certains processus et non sur l'ensemble. Elle impose par contre à celui-ci de préciser l'échelle à laquelle il travaille en définissant « le domaine d'application » de son SME (ISO, 2004b). On notera que cette terminologie⁸³, très utilisée dans le monde de la normalisation, est issue du champ de la métrologie : le domaine d'application d'un dispositif de mesure renvoie à la fois à l'objet de la mesure, à la grandeur à quantifier et aux conditions de mesurage. Il établit un cadre à l'intérieur duquel le déroulement des opérations de mesure peut⁸⁴ conduire à des résultats valides. Cette mobilisation d'un vocable métrologique prend tout son sens si l'on se souvient que le SME et l'audit reposent sur la production de données quantifiées mesurables, sont censés permettre l'évaluation de la conformité, et le domaine d'application en fixe les limites.

Le deuxième point de controverse renvoie à la communication de l'entreprise avec le public. Les dispositions de l'EMAS en la matière traduisent le principe politique d'information du public promu dans le cadre du développement durable et des politiques publiques européennes. Elles rendent le *reporting* obligatoire sous la forme d'une « déclaration environnementale » rédigée par l'entreprise et vérifiée par un organisme tiers accrédité. Elles en déterminent aussi le contenu informatif, qui doit rendre compte des performances environnementales de l'entreprise : impacts importants, niveaux et propriétés des émissions, types de mesure de remédiation et de prévention prises, résultats obtenus par ces moyens, etc. L'information délivrée ne doit pas seulement répondre aux objectifs de celui qui communique, mais aussi aux besoins de ceux qui la reçoivent et l'utilisent. Cette disposition d'EMAS était plébiscitée par les pouvoirs publics, les associations de consommateurs et de protection de l'environnement, et les industriels allemands, encouragés par leurs expériences

⁸² Un site industriel peut aussi être part de processus plus vastes, par exemple dans le cadre d'une filière. Mais la maîtrise de processus distribué entre plusieurs sites séparés est très difficile et incertaine, et requerrait la coopération de plusieurs entités juridiques autonomes. Bien que théoriquement possible, la maîtrise des processus au niveau d'une filière n'est guère mise en pratique. Au niveau d'une filière, l'outil le plus pertinent est l'analyse de cycle de vie, mais cet outil est centré sur le produit marchand qui en est issu. Lorsqu'une multinationale décide de mettre en œuvre la norme ISO 14001, c'est site par site que celle-ci est implémentée, laissant dans l'ombre les relations entre ces entités. Enfin, on notera que la certification ISO 14001 à l'échelle d'un zoning, site géographique composé de plusieurs entités juridiques autonomes interagissant avec un milieu biophysique commun, a déjà été expérimentée avec succès.

⁸³ Compte tenu de la notion de système, il était possible de parler plutôt de définir les frontières du système.

⁸⁴ D'autres conditions interviennent dans la production de la validité. Mais, à tout le moins, utiliser un dispositif en dehors de son domaine d'application introduit une forte incertitude sur les résultats et sur l'utilisation qu'on peut en faire.

en matière de labellisation sur leurs marchés nationaux. Mais pour la plupart des industriels, cette disposition revenait à « *se déculotter devant leurs concurrents* », comme le formule savoureusement un certificateur interviewé. Du côté des délégations nationales, seuls les pays nordiques se sont vraiment mobilisés en faveur de la déclaration environnementale.

L'abandon de cette disposition d'*accountability*, dans la norme ISO 14001, au profit de la formulation d'une stratégie de communication d'entreprise s'est joué sur deux plans. Tout d'abord, le texte du règlement EMAS et le « bridging document » du CEN rendaient possible la reconnaissance de la future norme, même si la déclaration n'en faisait pas partie. Pour être enregistré EMAS, il « suffirait de faire en plus » la déclaration⁸⁵ (Reverdy, 1998). Deuxièmement, si le problème à résoudre est défini comme un problème de management, et si un SME est avant tout un outil de gestion en interne, il en découle que « on met en œuvre ISO 14001 en premier lieu pour soi et l'on ne recherche pas forcément une large publicité » (Demuynck, 1999). La communication externe peut alors être détachée des principes politiques d'*accountability*, et ne devenir dépendante que des objectifs de l'entreprise et des règles générales d'une communication stratégique efficace.

Autre point de controverse qui a soulevé les passions : la question de la conformité réglementaire. Comme le souligne Demuynck (1999), cette controverse s'est déployée sur trois plans : l'obligation de la conformité réglementaire, la valeur de la conformité réglementaire et le contrôle de la conformité réglementaire.

En ce qui concerne l'obligation de la conformité réglementaire, le règlement EMAS exige que l'entreprise « *provide for compliance* » explique le normalisateur belge interviewé, c'est-à-dire qu'elle fasse en sorte d'être en conformité aux exigences légales qui lui sont applicables. Il s'agit clairement d'une exigence en termes de résultats : « *on garantit que toutes les prescriptions environnementales, légalement applicables, seront observées* », formule-t-il. En pratique, quels que soient les efforts consentis par une entreprise pour tenir cet engagement, le respect en tout temps, tout lieu et tout objet, de la réglementation est impossible : « des dysfonctionnements (...), des circonstances totalement imprévues et des incidents imprévisibles qui appartiennent toutefois à la réalité quotidienne (...) entraînant une infraction temporaire, peuvent se produire régulièrement (... sans) préjudice à cet engagement » (Demuynck, 1999). Là encore, on peut distinguer grossièrement d'une part, la position du public et des acteurs publics, ainsi que des délégations nationales allemandes et nord-européennes, qui soutenaient le modèle EMAS, et d'autre part, les industriels, leurs associations et leurs conseillers, ainsi que les délégations nord-américaines, qui y étaient farouchement opposés. Or, le modèle EMAS contrevenait à deux principes édictés par le SAGE : il revenait indirectement à définir un niveau de performance minimal, celui défini par la législation, et il n'était pas applicable, ni faisable, ni praticable, et handicapait l'aptitude à l'emploi de la norme.

De plus, la valeur de la conformité réglementaire n'était pas appréciée de la même façon. Pour les acteurs publics et pour les milieux associatifs, « l'observance scrupuleuse de la législation est considérée comme normale », et « la conformité légale ne contient aucun mérite ». C'est le

⁸⁵ On retrouve, dans la façon de résoudre cette controverse, l'idée, qui connaîtra un franc succès, qu'EMAS, c'est ISO 14001 plus quelque chose. Pourtant, les optiques de ces deux référentiels sont radicalement différentes, comme le soulignent de nombreux auteurs et comme le rappelle le délégué belge au TC 207 interrogé.

niveau zéro de la protection environnementale. Seuls ceux qui iraient au-delà des obligations légales, qui feraient un effort supplémentaire, devraient être distingués et c'est ce que vise EMAS (Demuynck, 1999). A l'inverse, pour les représentants du monde industriel, l'observation de la législation en soi demande un effort considérable et permanent : un effort de surveillance, de vigilance et d'intervention en cours de processus dans le présent, un effort d'adaptation à l'évolution (rapide) de la législation dans la durée. C'est déjà un bon niveau de protection environnementale. Ceux qui font ces efforts, même de façon partielle, méritent d'être reconnus et valorisés pour cela. C'est ce qu'ils cherchent à obtenir dans le cadre de la norme ISO 14001 (Demuynck, 1999).

Enfin, le contrôle de la conformité réglementaire dans le cadre d'EMAS s'apparente plus à des pratiques d'inspection que de management, même s'il emprunte la forme d'un audit (Demuynck, 1999). C'est ce qui lui vaut le soutien des milieux associatifs. En outre, les autorités de tutelle participent au processus d'enregistrement d'un site et peuvent s'y opposer. Le règlement EMAS ouvrirait pour elles de nouvelles opportunités de sanction des entreprises, d'où l'opposition de celles-ci à ce modèle. Dans le cadre d'ISO 14001, un tel contrôle doit être interne à l'entreprise : c'est un outil lui permettant de générer des données, d'évaluer les résultats de ses décisions passées et de leur mise en œuvre, et de prendre de nouvelles décisions et de planifier de nouvelles actions. Il doit être intégré au SME lui-même. Qui plus est, il ne saurait y avoir de contrôle par rapport à un niveau de performance défini de façon exogène dans la mesure où précisément les recommandations du SAGE excluent la définition d'un tel niveau de performance du cadre de la norme.

Celle-ci exige en fin de compte que l'entreprise s'engage à se mettre en conformité réglementaire. Cette formulation traduit l'exigence de conformité réglementaire dans le modèle managérial, et notamment du management de la qualité : l'engagement est de l'ordre de la politique d'entreprise, et la mise en conformité, de l'ordre d'un processus qu'il s'agit de maîtriser. Elle introduit aussi une marge d'interprétation au niveau de l'implémentation : selon Demuynck (1999), si les Européens ont tendance à poser cette formulation comme équivalente au modèle EMAS moyennant un étalement du processus de mise en conformité et la tolérance vis-à-vis des fameux impondérables de la vie quotidienne, les Américains considèrent que « ISO 14001 se contenterait d'une promesse de se mettre en règle », comptant sur d'autres mécanismes pour accroître l'effectivité des législations environnementales.

Le quatrième point de controverse concernait la disposition d'EMAS intitulée « analyse environnementale initiale ». Le règlement EMAS impose « une analyse approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités menées sur un site » et établit une liste des domaines que cette analyse doit aborder (UE, 2001). Cette disposition semble une prolongation de l'étude d'incidences qui est réalisée dans le cadre d'une procédure d'autorisation d'exploitation ou d'environnement.

Ce n'est pas tant le principe d'une telle analyse qui a été mis en discussion : « *pratiquement tout le monde était d'accord sur le fait qu'un système de protection de l'environnement réfléchi ne peut être mis sur pied que lorsqu'on dispose d'une connaissance approfondie des implications environnementales de son entreprise ou de son organisation.* » C'est plutôt sa place dans la démarche et le fait d'en imposer un contenu générique. En ce qui concerne la place dans la démarche, une telle disposition n'a

aucun équivalent précis dans les systèmes qualité. Dans perspective d'une maîtrise des processus, les aspects environnementaux sont vus comme « *des effets indésirables de l'activité proprement dite* ». Leur connaissance fait partie de la connaissance des processus. Leur identification pourrait à la limite s'envisager comme un output des systèmes de détection des déviations et en référence aux résultats d'études d'incidences ou d'états des lieux préalablement réalisés, même dans d'autres perspectives, aux normes en vigueur, aux conditions d'exploitation fixées par l'administration, ou encore aux pratiques des autres entreprises du secteur. De plus, imposer une liste de domaines à parcourir – une « shopping list », comme le disaient les Américains, très opposés à l'analyse environnementale initiale – dont on sait d'avance qu'ils ne peuvent être tous pertinents pour toutes les entreprises, paraissait coûteux et inefficace, surtout pour les entreprises ayant déjà fait des efforts en matière d'environnement.

Pourtant, les Européens y étaient très attachés, estimant les « compétences vertes » de certaines de leurs entreprises insuffisantes pour permettre de rencontrer les objectifs de protection de l'environnement (Reverdy, 1998; Demuyne, 1999). L'analyse environnementale n'est pas rendue obligatoire *de jure* dans la norme ISO 14001. Mais elle était considérée par tous comme une bonne pratique, aussi la norme impose-t-elle qu'une procédure d'identification des aspects environnementaux significatifs doit être établie et mise en œuvre, et ses résultats pris en compte dans les opérations de planification. La mise en place d'un SME passant par l'établissement de ces aspects environnementaux, une telle analyse devient obligatoire *de facto*, à moins d'en avoir réalisé une avant même de se lancer dans la démarche d'implémentation de la norme. Quant à la fameuse « shopping list », elle a été incorporée dans l'annexe de la norme « à titre d'information » (ISO, 1996a), du moins dans la première version de la norme.

Autre point de controverse : le règlement EMAS incorpore le principe, cher aux Allemands, des Meilleures Techniques Disponibles (BAT)⁸⁶. Par « meilleures », il faut entendre les techniques les plus efficaces pour atteindre un niveau élevé de protection de l'environnement ; le terme « techniques » est étendu à la manière dont l'installation est conçue, construite, entretenue, exploitée et mise à l'arrêt ; par « disponibles », il faut entendre au point, accessibles et économiquement et techniquement viables. Mais ce principe de l'emploi privilégié des BAT se heurte au principe managérial selon lequel les décisions techniques relèveraient de la responsabilité du chef d'entreprise. Il se heurte également au principe de praticabilité de la future norme. De plus, imposer les BAT revient indirectement à baisser le niveau des émissions et donc à obtenir un niveau de performance, ce qui à nouveau contrevient aux recommandations du SAGE. Mais dans la mesure où les BAT contribuent à la modernisation industrielle et à l'amélioration des processus, il y est fait référence dans l'introduction et dans les annexes, donc à titre informatif, en insistant qui plus est sur la prise en compte des contraintes de viabilité économique dans le choix technique (Reverdy, 1998).

⁸⁶ On ne s'étendra pas ici sur la différence entre BAT et BATNEC. Il suffit de savoir que la première formulation de ce principe n'intégrait pas la notion de « économiquement viable », d'où la formulation d'un deuxième principe incorporant cette notion, le BATNEC. Toutefois, pour certains auteurs, cette notion était déjà sous-entendue dans le BAT, et le BATNEC ne serait qu'une clarification du BAT, les deux principes étant tenus pour équivalents.

La controverse la plus importante, car elle renvoie aux différences de perspectives des deux référentiels, a été la question de la formulation du principe d'amélioration continue. Pour comprendre cette controverse, il est essentiel d'appréhender la place d'EMAS dans les dispositifs européens de gestion publique de l'environnement. L'un des principaux types d'instruments dont dispose l'administration sont les procédures d'autorisation. Celles-ci supposent pour l'entreprise (future ou en cours de transformation) d'introduire auprès de l'administration compétente un dossier administratif, comprenant une description des activités et des installations futures, une notice d'environnement, avec éventuellement les résultats d'une étude d'incidences, d'une étude de risques et d'une enquête publique suivant le type d'activités concernées et l'importance de la production envisagée. Sur base de ce dossier, qui s'enrichit encore en passant de main en main - c'est en effet une propriété de ce type d'objet intermédiaire (Latour, 2002) -, l'administration peut non seulement prendre une décision quant à l'octroi du permis demandé mais également formuler les conditions auxquelles il est accordé, et qui sont spécifiées dans le permis. Les conditions d'exploitation, qui consistent principalement en normes de rejets (niveaux maximum de charge polluante acceptable) et de techniques de remédiation et de prévention, constituent pour l'administration un moyen d'influencer les modes de gestion intentionnelle de l'environnement des entreprises et l'internationalisation des exigences environnementales à la conception et à la rénovation, donc en amont de l'activité elle-même (Moroncini, 1998; Reverdy, 1998). Les conditions d'exploitation sont donc à entendre comme « exploitation autorisée sous condition » de respecter certaines obligations et comme « conditions pratiques d'exploitation », manière de mener à bien les activités.

Si une telle influence, bien qu'elle soit considérée comme une contrainte par l'entrepreneur concerné, est admise au moment de l'investissement, de l'engagement des actifs à un horizon de temps long⁸⁷, elle ne l'est plus quand il s'agit de modifier l'existant et donc de redéployer les actifs plutôt que prévu, au risque de perte financière (Godard et Hommel, 1999). En dehors de ces procédures d'autorisation, l'administration n'a guère les capacités d'influencer les aspects techniques et organisationnels d'une entreprise. De plus, compter sur les stratégies d'entreprise pour introduire de tels changements semblait, déjà à l'époque, utopique. L'expérience a montré que les programmes environnementaux ambitieux des entreprises les plus proactives en matière d'environnement s'épuisaient après un temps, dans la mesure où les stratégies et les politiques d'entreprise étaient relativement déconnectées des réalités quotidiennes des opérations et des interdépendances locales et contingentes avec les institutions concrètes de l'environnement, les partenaires économiques et les collectivités locales. Ce phénomène du « Green Wall » serait plus tard étudié par ... Arthur D'Little pour le compte de la Commission Européenne (Reverdy, 1998).

Or, les problèmes d'environnement, les connaissances, les techniques, les législations et les demandes sociales et besoins de protection de l'environnement évoluent sans cesse. Comment dès lors éviter un *statu quo* des conditions pratiques d'exploitation et favoriser la mise en conformité et l'adaptation de l'entreprise à ces évolutions ?

⁸⁷ Contrainte que l'ancien permis d'exploiter, délivré pour la durée d'existence de l'exploitation, intégrait. Le nouveau permis d'environnement, d'une validité de 30 ans - et moins si les activités connaissent une « modification substantielle » - traduit un compromis entre cette contrainte liée à l'horizon long d'engagement d'actifs et la vitesse à laquelle le monde évolue.

Pour Reverdy (1998), l'EMAS peut se comprendre comme une tentative de prise en charge de ce problème. La DG XI s'est inspirée du principe de l'amélioration continue de la Qualité Totale comme mode de gestion du changement par l'entreprise elle-même. Il s'agit de systématiser le changement pour un mieux systématique en rendant obligatoire l'adoption d'un principe de gestion et des dispositifs qui le performant. Demuyneck (1999) le rappelle : « le système de protection et les audits ne sont pour EMAS que des moyens pour **atteindre le but réel : une amélioration continue des performances environnementales** »⁸⁸ vérifiable et communicable.

Le principe de l'amélioration continue fit d'emblée consensus, bien que, comme dans le cas de l'audit, ce principe touchait le management interne de l'entreprise et pouvait à ce titre être perçu comme une ingérence extérieure et une atteinte à la liberté de l'entrepreneur. Ce qui était controversé, c'était l'objet auquel s'appliquerait cette amélioration. La ligne de front, une fois de plus, opposait *grosso modo* les acteurs publics, les organismes de normalisation européens et les mouvements associatifs d'une part, et les acteurs industriels et les délégués américains d'autre part. Pour les premiers, qui soutiennent le modèle EMAS, ce qui doit être amélioré, ce sont les résultats en termes de protection de l'environnement au sens large, comme milieu de vie et bien communs. Pour les seconds, une telle acception de l'amélioration continue revenait une fois de plus à poser indirectement des contraintes substantives : les entreprises seraient *de facto* amenées à ramener leurs émissions au niveau de celles obtenues à l'aide des BAT (Demuyneck, 1999). Il contrevenait ainsi doublement aux recommandations du SAGE : d'une part, celle de ne pas définir de niveau de performance et d'autre part, celle concernant l'applicabilité, la faisabilité et la praticabilité de la norme. Ce qui devait être amélioré, c'était la maîtrise des aspects et impacts environnementaux, c'est-à-dire des défaillances ou défauts des processus. L'amélioration des performances passait par la maîtrise des processus en amont, que permettait justement un outil de gestion tel qu'un SME.

La controverse se résolut donc par un ordonnancement des causalités : il fut admis que les performances, en quantité et qualité, résultaient des performances des processus, qui elles-mêmes résulteraient des performances des opérations de gestion qui elles-mêmes résulteraient des performances de la conception des procédures qui les définissaient. Puisque la cause ultime des performances résidait dans le SME lui-même, c'est celui-ci qu'il s'agissait d'améliorer. L'amélioration des performances suivrait logiquement. C'est ce raisonnement que traduit le principe d'amélioration continue du SME de la norme ISO 14001.

En conclusion, ces spécifications controversées, qui faisaient la valeur de l'EMAS pour les acteurs publics, les mouvements associatifs et les Européens, et qui le rendaient inacceptable et/ou irréaliste pour une majorité d'industriels et de leurs associations, et de spécialistes du management, ont systématiquement été reformulées pour prendre en compte les intérêts et les modes de définition du problème du second groupe... au risque de s'aliéner le premier groupe. De fait, certaines agences publiques, certains acteurs associatifs ont fait défection, estimant que le résultat de ces négociations, le texte de la norme ISO 14001, ne rencontrait plus leurs intérêts et leur vision des choses. D'autres lui ont accordé un soutien mesuré, au

⁸⁸ Mise en caractères gras par l'auteur.

titre que l'enrôlement et le déplacement des identités et des pratiques des entreprises que promettait la norme rencontraient leurs intérêts, revus à la baisse d'un point de vue quantitatif mais élargi d'un point de vue qualitatif à l'émergence d'un *modus vivendi* et d'un registre d'action coopératif. De même, il ne faudrait pas voir dans la norme ISO 14001 une reddition sans conditions aux vœux et à la vision des industriels. Elle introduit pour eux de nouvelles obligations, de nouveaux enjeux, de nouveaux types de comportements et de nouvelles formes d'action, tout en leur promettant des opportunités et bénéfices nouveaux, en termes de relations publiques, de relations économiques ou encore de développement de compétences. Elle déplace donc leurs intérêts et leurs identités également. Les modes de problématisation, les identités et les intérêts ne sont pas figés, ils se transforment au cours du processus de négociation, tout comme le texte de la norme.

c) L'héritage du management de la qualité

Comme le montrent les développements précédents, il y avait un accord préalable, voire, dans le chef de certains acteurs, une condition préalable à la négociation d'une norme de gestion environnementale, pour aligner la norme ISO 14001 sur la série la norme ISO 9002. Les enjeux de cet alignement étaient multiples : stabiliser le cadrage gestionnaire, procédural et générique de la future norme ISO 14001, assurer l'interopérabilité des deux normes et l'aptitude à l'emploi d'ISO 14001, ouvrir la possibilité de modes de gestion intégrée qualité-environnement-sécurité, s'appuyer sur l'expertise et l'expérience acquise avec le management de la qualité, aussi bien au niveau des comités techniques chargés d'établir les règles d'une gestion environnementale robuste, qu'au niveau des entreprises qui l'accomplissent *in situ* et au quotidien, mobiliser la gestion de la qualité pour intéresser et recruter des usagers, continuer à faire évoluer les modes de gestion interne et les compétences gestionnaires des organisations, préserver le « territoire professionnel » et la liberté d'action du chef d'entreprise.

Contrairement à la controverse autour d'EMAS, on ne peut pas distinguer une ligne de front s'opposant sur la pertinence du modèle. La qualité est un thème mobilisateur pour tous, un lieu commun d'argumentation et de production de l'accord (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992), même si ce terme peut qualifier des choses très différentes pour les acteurs en présence. De plus, comme le souligne Reverdy (1998), les administrations et acteurs publics s'étaient déjà saisis des concepts et outils du management de la qualité dans le cadre de la gestion publique de l'environnement. La Commission Européenne elle-même avait proposé, à un moment donné, les normes de management de la qualité comme dispositif interne de protection de l'environnement. Enfin, la norme française NFX30200 de système de management environnemental, inspirée d'un référentiel interne à Rhône-Poulenc, reprenait et adaptait à l'environnement un certain nombre de prescriptions de la norme ISO 9002. La norme ISO 9002 :1994 a ainsi servi d'objet intermédiaire de conception pour élaborer ISO 14001 et le TC 176, qui est en charge du management de la qualité et qui finalisait à l'époque la révision de la norme ISO 9002 :1987, a travaillé en étroite collaboration avec le TC 207.

Les normes de la série ISO 900x⁸⁹ ne constituent pas à elles seules le champ de la gestion de la qualité. La qualité des biens et services proposés sur le marché fait l'objet de

⁸⁹ Les normes de management qualité sont, à l'instar de la série ISO 14000, sont regroupées en famille, dont trois modèles de système qualité certifiables, à savoir ISO 9001, 9002 et 9003. La norme ISO 9001 concerne la

préoccupations déjà anciennes de la part des organisations industrielles. Anciennes et multiples : définir ce que sont des produits « de qualité », aptes à l'emploi, sûrs et satisfaisant les besoins des clients (par exemple : comment doit être une chaise pour « fonctionner » ?), assurer l'interopérabilité et la compatibilité techniques des constituants d'un produit (par exemple, ajuster entre elles les pièces détachées d'une voiture) et entre produits utilisés en association (par exemple, ajuster les uns aux autres les formats de papier et les formats des bacs et rouleaux d'imprimante), vérifier la qualité d'un produit fini (par exemple, par inspection exhaustive des produits ou par échantillonnage statistique), signaler la qualité d'un produit au client (par exemple, par le marquage NF), assurer que les procédés et processus permettent d'obtenir des produits répondant aux critères de qualité, dans une certaine marge de tolérance et sur une base régulière (par exemple, pour les procédés, optimiser la température et le temps de torréfaction de l'orge pour obtenir la couleur et le goût caractéristique d'une bière ; pour les processus, définir les modes opératoires que doivent suivre les travailleurs), tenir ses engagements sur la qualité (par exemple, en mettant en place un service réclamation) et le démontrer (par exemple, par l'audit par seconde partie), etc. Tout au long de son siècle d'histoire, la qualité a circulé sous forme de deux thématiques distinctes mais connexes⁹⁰ : la qualité du produit, correspondant à la demande de l'utilisateur et aux préoccupations des *marketers*, et la qualité des procédés, et au-delà, du processus de fabrication, celle qui préoccupe ceux dont la fonction est d'organiser la production dans l'entreprise (Desrosières, 2003).

Le concept de système de management, et au-delà, les normes ISO 9000, tentent une forme de synthèse hiérarchisée des thématiques, des principes, des concepts et des outils de la qualité (Sussland, 1996; Boiral, 1997). Ce n'est pas seulement des intitulés de chapitres et du jargon des normes ISO 9000 que la norme ISO 14001 a hérité, mais bien du mode de problématisation et de traduction des enjeux de la qualité que ces normes ont durcis, stabilisés et rendus difficilement discutables. Trois principes m'ont parus particulièrement pertinents pour comprendre le cadrage d'ISO 14001 : le concept de maîtrise, le modèle PDCA et les principes de formalisation et de traçabilité.

- ***Le principe de maîtrise des processus***

L'objectif général de ces normes est de permettre à l'entreprise usager de donner « l'assurance » de son « aptitude à maîtriser les procédés qui sont déterminants pour l'acceptabilité du produit fourni »⁹¹

totalité du cycle de vie du produit, depuis la conception du produit jusqu'à sa mise au rebut et au service après-vente, ainsi que l'installation et les prestations associées. La norme ISO 9002 exclut l'étape de conception du produit, c'est-à-dire les activités de recherche et développement. La norme ISO 9003, plus adaptée à des activités de stockage, ne comprend ni l'étape de conception, ni celle de production du bien considéré ; elle s'adresse aux entreprises qui ont recours aux contrôles et essais uniquement pour assurer que les produits et services satisfont aux exigences spécifiées. Elles spécifient non pas les qualités d'un produit, mais celles des processus qui le fabriquent.

⁹⁰ C'est précisément la rencontre de ces préoccupations qui permettent de poser la question de la qualité (Eymard-Duvernay et al., 2006). En fonction de la manière d'articuler ces préoccupations, les analyses socio-historiques du mouvement de la qualité s'entendent pour distinguer trois courants, qui renvoient à la fois à un mode de conceptualisation et à un modèle d'intervention: le courant du contrôle qualité, le courant de l'assurance qualité et le courant de la qualité totale. Ces courants ont émergé à des époques et dans des contextes différents, et ils persistent tous encore aujourd'hui, même si leur poids respectif dans les pratiques actuelles diffèrent. Ils se sont également alimentés les uns les autres, par recyclages et extensions de concepts et d'outils (Gomez, 1996 ; Boiral, 1997).

⁹¹ Norme ISO 9002 :1994, chapitre 1.1. Objet.

(ISO, en ligne, le 22 novembre 2004). Le concept de maîtrise est omniprésent dans le monde de la qualité mais aussi dans celui d'ISO 14001. Pour comprendre ce concept de maîtrise, un détour par le contrôle qualité s'impose.

Si la généalogie des normes de systèmes de management de la qualité établit leur filiation directe avec le courant de l'assurance de la qualité et du changement des rapports entre clients et fournisseurs qu'elle inaugura, ce que ces normes doivent au courant du contrôle de la qualité est à mon sens sous-estimé. Les modèles contemporains de la démarche qualité tendent à se poser en rupture avec ce courant du contrôle qualité, qui a constitué le courant dominant jusque dans les années 1950, et qu'ils présentent comme un contrôle exclusivement technique et un ajustement quasi mécanique, en bout de chaîne, réactif, prescriptif, exogène, de la qualité.

Pourtant, cette description ne renvoie qu'à l'acte technique de vérification *ex post* et d'intervention, par mise au rebus et/ou *rework*, visant à établir si, et faire en sorte que, une entité – historiquement un produit – réponde au cahier des charges prédéfini et aux attentes du client. Mais le terme de contrôle qualité renvoie à tout un ensemble de connaissances, de pratiques et de méthodes, à tout un champ professionnel, dont cet acte technique ne représente qu'une partie.

Si l'émergence d'un mouvement du contrôle qualité est généralement datée aux environs de 1920, l'enjeu du contrôle de la qualité a émergé dès la fin du XIX^{ème} siècle. Et il a d'abord émergé sur les marchés intermédiaires, donc entre producteur et client, tous deux industriels, bien avant que n'apparaisse la figure du consommateur et que ne se généralise le recours à la sous-traitance. Bayart (1996), retraçant l'histoire de l'émergence d'un projet de la qualité dans l'une des entreprises pionnières du mouvement, l'entreprise américaine AT&T, qui produisait du matériel électrique et de télécommunication, souligne que dès 1890, cette entreprise garantissait contractuellement à ses clients – essentiellement industriels - la qualité (définie comme un taux maximal de produits défectueux dans les lots livrés) des produits qu'elle leur fournissait⁹² et ce, bien avant l'ère du « client-roi »⁹³. En cas de taux de produits défectueux trop élevé dans le lot, le client d'AT&T pouvait refuser le lot entier.

Le contrôle qualité fut d'abord pensé et organisé comme une technique de détection et de mise au rebus de produits finis présentant un « défaut de qualité », qui suppose, d'une part, une référence par rapport à laquelle définir, identifier et mesurer un écart constituant un « défaut de qualité », et d'autre part, un protocole et des pratiques de vérification exhaustive des caractéristiques de toutes les unités produites et de paramètres de qualité bien définis et mesurables (Power, 1996; Power, 2004). Ce mode de contrôle avait l'avantage de lever – sauf erreur de comptage - toute incertitude sur la qualité du lot délivré au client. Mais il devint rapidement trop coûteux avec l'accroissement de la production. Aussi, AT&T confia à l'ingénieur Harold F. Dodge et l'équipe de l'Inspection Engineering Department de sa filiale la Western Electric⁹⁴ la mission de développer des méthodes de contrôle par échantillonnage :

⁹² On parlerait aujourd'hui d'une politique de la qualité.

⁹³ Dont les analyses historiques situent l'émergence au milieu du XX^{ème} siècle (Weill, 2001 ; Eymard-Duvernay *et al.*, 2006)

⁹⁴ Ce département serait transféré en 1925 aux tout nouveaux Bell Telephone Laboratories.

le contrôle effectif s'exerce alors sur un échantillon supposé représenter le lot tout entier – la population -, et le taux de défectuosité du lot est ensuite calculé par inférence statistique. Un tel mode de contrôle devait permettre de diminuer le temps de travail de vérification et le personnel affecté à cette tâche, mais ajoutait aux incertitudes liées à des possibles erreurs lors du comptage, des incertitudes liées à l'échantillonnage. Il déplaçait les risques d'erreur, réintroduisait des risques commerciaux, diminuait les risques financiers liés aux coûts du travail mais risquait d'augmenter les risques financiers liés aux risques commerciaux. La mise au point de la méthode d'échantillonnage et de traitement des données a largement consisté à trouver un compromis entre ces différents enjeux et ces différents types de risques (Bayart, 1996).

C'est à ce passage aux techniques statistiques que de nombreux analystes font remonter l'émergence du mouvement de la qualité. D'autant que, parallèlement, AT&T confia au physicien Walter A. Shewhart la mission de fiabiliser les procédés et les processus industriels de façon à rendre plus certaine – plus précise, plus régulière et plus prédictible à la fois - la qualité des produits fabriqués. Ce sont les deux facettes de la thématique « qualité » qu'il fallait conjointement « scientificiser » et rendre plus prévisibles, efficaces et économiques, en mobilisant et en adaptant les concepts et techniques du calcul probabiliste et statistique, principalement des travaux de Pearson, de Fischer et de Gosset⁹⁵ (Shewhart, 1939; Benson, 1954; Bayart, 2000).

La portée des travaux de Walter Shewhart dans le cadre du management de la qualité justifie que l'on s'attarde un peu sur eux.

Le problème qui préoccupait Shewhart était moins le risque de fournir un lot défectueux lors de l'échange que celui de fabriquer des lots défectueux, en amont de l'échange. Ce risque était pour lui moins un problème d'optimisation du processus (de définition des valeurs idéales des paramètres d'un processus) qu'un problème de variabilité du processus de fabrication autour de valeurs opératoires (et pas forcément idéales) : plus ces valeurs fluctuaient, plus le processus était variable, plus la dispersion des valeurs observées des paramètres définissant la qualité des produits augmentait dans un lot ou d'un lot à l'autre, plus les chances d'avoir un lot défectueux augmentait. Shewhart partait de la prémisse, confortée par l'observation empirique, que quelque soit le soin avec lequel on s'attache à les décrire, et à prédire leur comportement, les cycles de fabrication ne se déroulent jamais deux fois à l'identique, ni de façon totalement conforme aux théories, aux spécifications techniques ou aux normes préétablies. Le comportement concret du processus de fabrication résultait de combinaisons contingentes, d'une diversité de facteurs ou de causes hétérogènes. Sa variabilité était en quelque sorte liée aux variations, parfois infimes, de ces combinaisons contingentes. Si ces combinaisons, leurs composantes et leurs effets n'étaient pas intégralement connus ni

⁹⁵ Les travaux de Ronald Fischer, figure importante de la statistique moderne, portaient sur l'inférence statistique, c'est-à-dire les concepts et techniques de généralisation mathématique de résultats observés sur un nombre limité d'entités d'un même ensemble – l'échantillon – à toutes les entités de cet ensemble - la population. Gosset, ingénieur aux brasseries Guinness, fut toute sa carrière confronté aux problèmes de la représentativité des « petits « échantillons » et de la non-homogénéité des données consécutive à la variation continue des conditions de production, et développa les tests d'hypothèses et la loi de Student. Quant à Pearson, il fut l'un des chefs de file des statisticiens qui s'attaquèrent au problème de la dispersion des valeurs d'une variable statistique.

connaissables, il était toutefois possible, dans certains cas, de repérer et d'éliminer certains facteurs de variation, de telle sorte que ne subsisteraient progressivement que ceux dont les effets sur la variabilité du paramètre sont de même importance et s'additionnent pour aboutir à « système constant de causes » caractérisé par une régularité statistique cohérente avec la loi des grands nombres. Le paramètre se comporte alors comme une variable aléatoire et ce comportement, y compris sa variabilité, peut être décrite et prédite par des lois statistiques. A partir du moment où un processus devient statistiquement descriptible, que sa variabilité est réduite à l'irréductible « part de la chance », c'est-à-dire à l'erreur résiduelle⁹⁶ conceptualisée par Lambert au XVIIIème siècle (Armatte, 2010), le processus était qualifié de « processus sous contrôle » ou stable ou encore maîtrisé (Bayart, 2000; Antoni *et al.*, 2001; Wilcox, 2002; Bayart, 2006). Les risques de production de lots défectueux diminuaient, ce que confirmaient les résultats des contrôles qualité des produits finis (Shewhart, 1939).

De ces expérimentations, menées avec succès entre 1924 et 1935 chez AT&T, sur le paramètre de la résistance électrique d'un type de microphone⁹⁷, Shewhart développa une théorie générale de la qualité passant par la « maîtrise » des procédés – versus la qualité par le contrôle exhaustif ou par échantillonnage en bout de chaîne (Shewhart, 1939; Benson, 1954; Mothes, 1960), il fonda une nouvelle discipline – la maîtrise statistique des procédés – avec ses professionnels – les qualitatifs - et ses structures dans l'entreprise – le service qualité.

La maîtrise statistique passait par l'établissement et le maintien de l'état stable, ou plus exactement de variabilité limitée, du processus : « (...) un phénomène sera dit sous contrôle lorsque, grâce à l'utilisation de l'expérience passée, nous pouvons prédire, du moins dans certaines limites, la variation attendue du phénomène dans le futur. Par prédiction dans certaines limites, il faut entendre ici que nous pouvons énoncer, au moins approximativement, la probabilité que le phénomène observé tombera dans des limites données... » (Shewhart, 1939). La spécificité de la pensée de Shewhart est que la connaissance du processus ne doit pas forcément précéder l'intervention sur le processus. Le comportement du processus s'écarte de ce que permet d'en dire une telle connaissance a priori. Au contraire, la connaissance du processus et sa stabilisation procèdent conjointement de l'intervention. Pour ce faire, sa méthode consiste à continuellement comparer le modèle du processus et son comportement, à faire dialoguer les faits et la théorie en les soumettant conjointement à une enquête empirique (Bayart, 2005; Bayart, 2006).

Shewhart propose de commencer cette enquête en posant l'hypothèse – qu'il sait fautive - que le processus est stable en l'état, donc en principe descriptible statistiquement. Il peut alors chercher à définir les paramètres caractéristiques de cette supposée distribution la moyenne, l'écart-type (le carré de la variance), et les moments de Pearson⁹⁸ en les calculant sur base de

⁹⁶ Cfr supra.

⁹⁷ Le succès de Shewhart est clairement lié aux caractéristiques propres au produit en question, car les variations de la résistance électrique en étaient directement liées au positionnement des granules de carbone qui entraient dans sa composition

⁹⁸ La moyenne est l'un des paramètres de position de la distribution, indicatrice de la tendance centrale autour de laquelle les valeurs se groupent. L'écart-type est l'un des paramètres de dispersion de la distribution, indicateur de la façon dont les valeurs se répartissent entre les différentes possibilités. Les moments renvoient à la façon dont les valeurs s'écartent de la tendance centrale : le moment d'ordre un d'une variable aléatoire correspond à la moyenne, le moment d'ordre deux de la variable centrée correspond à la variance, le moment d'ordre trois correspond à l'asymétrie de la distribution et le moment d'ordre quatre, à l'aplatissement de la distribution.

séries de mesures recueillies dans le passé. Selon ses propres termes, il fabrique ainsi une « spécification » du processus. Sur cette base, à l'aide de tests d'hypothèses statistiques, il cherche à établir les limites dans lesquelles les variables caractéristiques du processus se comportent comme des variables aléatoires – ce qui confirme l'hypothèse de stabilité – et en dehors desquelles elles ne sont plus assimilables à des variables aléatoires – ce qui infirme l'hypothèse de stabilité. Il définit donc des plages de valeurs possibles : une zone « dans les limites de contrôle » et deux zones « hors limites ». Toute observation ou mesure effectuée pendant un cycle de fabrication pouvait ainsi être comparée à ces valeurs limites et situées dans l'une ou l'autre de ces plages⁹⁹.

Or, c'étaient précisément ces valeurs hors limites, ces événements non aléatoires, qui intéressaient Shewhart. En effet, si les valeurs observées étaient dans les limites de contrôle, si les variations observées ne pouvaient être distinguées d'une variation aléatoire aux « causes non assignables », si le processus était stable et que son comportement était prédictible, aucune intervention ne s'imposait, aucune connaissance supplémentaire ne pouvait en être tirée. En revanche, si les valeurs observées étaient hors limites, si les variations observées ne relevaient plus du pur hasard, si le processus n'était pas stable que son comportement s'écartait des prévisions, il y avait quelque chose, un défaut, une défaillance, une « cause assignable » inconnue, qui entraînait la dérive du processus et qu'il fallait corriger. C'est là que le travail du qualitatif commençait. Il conduisait le spécialiste à « interroger d'autres personnes, examiner les machines, faire des analyses et des essais, consulter des documents, etc. » de façon à reconstituer a posteriori les circonstances et/ou la chaîne des événements dont le problème constituait un effet, à générer et tester différentes hypothèses de causalité du phénomène repéré (Bayart, 2005; Bayart, 2006). Ce travail d'enquête et d'imputation des causes contribuait à accroître la connaissance – essentiellement du qualitatif – sur le processus et ses relations avec son environnement, à affiner le modèle théorique du processus. Dans le même mouvement, il ouvrait des pistes d'action, permettait de développer des scénarios d'intervention sur le processus, de les tester et de les mettre en place, de « régler » le processus afin que son comportement effectif corresponde au modèle. En somme, il s'agissait d'avoir prise – au sens de Bessy et Chateauraynaud (1993) – sur les processus.

Shewhart avait inventé le principe de l'action corrective. Ce principe est toujours l'un des éléments clés d'une démarche qualité, et l'un des ressorts essentiels d'un système de management. Son objet est désormais le processus, qui englobe mais dépasse le procédé pour intégrer les aspects organisationnels, stratégiques, informationnels et humains de l'organisation. Ce principe est aujourd'hui dissocié des méthodes statistiques. En effet, le « réglage » des processus est de nos jours largement automatisé et informatisé, incorporé dans les procédés et les systèmes techniques de fabrication. Les défaillances, défauts et autres causes de dérive résiduels, que cette automatisation ne peut absorber et dont elle laisse la gestion à l'équivalent contemporain du qualitatif, échappent largement à la modélisation statistique.

⁹⁹ Shewhart a très tôt équipé cette démarche, assez complexe, d'un outil appelé « carte de contrôle », utilisable par les opérateurs eux-mêmes sans connaissances poussées en statistiques. Cet outil est encore très utilisé de nos jours dans les démarches qualité. Pour une description plus complète et plus pédagogique de cet outil, cfr annexes.

Il s'est aussi progressivement transformé, jusqu'à faire émerger de nouveaux principes. En effet, au cours des décennies qui suivirent, avec l'émergence de l'assurance qualité, la personnalisation des produits et l'essor du modèle du « juste-à-temps », le réglage réactif et/ou itératif des procédés ne suffisait plus. Il fallait non seulement détecter les écarts, dérives ou défaillances et intervenir en cours de flux, de plus en plus en amont, mais aussi pouvoir anticiper, prévoir le dysfonctionnement, jusqu'à l'internaliser le plus possible dans la conception des produits, méthodes et procédés. A ce déplacement du principe de l'action corrective répond l'émergence du principe de l'action préventive, qui ne s'opposent pas mais au contraire se complètent. Or, l'objet de la prévention, ce n'est pas la défaillance elle-même, mais le risque de défaillance (Weill, 2001). Le concept de maîtrise s'est ainsi lui aussi déplacé : d'un problème de réglage à un problème de prévention, la maîtrise se donne pour objet non plus des défaillances mais des risques – domaine potentiellement bien plus large... Approche préventive, maîtrise des risques : on comprend que le modèle de la qualité ait fait sens pour les normalisateurs qui cherchaient à reprendre à leur compte le principe de prévention des pollutions de l'EMAS. De même, l'école du management stratégique, dont le concept central d'adaptation de l'entreprise au contexte présent et aux évolutions futures, a influencé le mouvement de la qualité en introduisant l'idée que le changement de l'entreprise pouvait et devait également être maîtrisé. Cette théorisation de l'adaptation de l'organisation faciliterait la récupération et la traduction du principe japonais du *kaizen* par la Qualité Totale sous la forme de « l'amélioration continue » (Dockès, 1993; Giroux et Taylor, 2002).

De façon plus générale, Boussard (2008) fait de la maîtrise la finalité du management lui-même. Son analyse du discours performatif du management articule trois grands lieux communs – au sens rhétorique du terme – du « logos gestionnaire » : maîtrise, performance et rationalité. La raison d'être du management, la mission du manager, c'est la maîtrise de l'organisation – de son avenir, de ses résultats, de ses opérations. La maîtrise est tendue entre deux horizons temporels : le présent (assurer l'action en cours par la planification, l'organisation, le contrôle) la maîtrise repose alors sur un impératif de stabilité - et l'avenir (préparer l'action future, élaborer des stratégies, faire des projections à court, moyen et long terme, anticiper les évolutions du contexte, établir un système de veille) - la maîtrise renvoie alors à un impératif de changement. La métaphore du pilotage, souvent mobilisée pour décrire le rôle du manager, renvoie à cette représentation – mythique et utopique (Villette, 1996; Lemaire, 2004) mais néanmoins opératoire – d'une conduite maîtrisée et tendue vers un but de l'action collective. Elle exprime parfaitement la dimension téléologique du management. Toujours selon le modèle de Boussard (2008), l'objectif du management, l'enjeu de la maîtrise, c'est la performance de l'organisation. En management, la performance renvoie moins à l'accomplissement de l'action collective qu'à la « mesure » de son résultat en termes de création de valeur. La création de valeur étant la finalité la plus communément admise de l'entreprise au double sens d'organisation et de ce qui est entrepris collectivement, ce qui signe son succès comme celle des managers (Lorino, 2000; Loubat, 2006), c'est la mise en évidence d'un accroissement de valeur, l'objectivation de l'écart entre les résultats de cette action et une référence : indicateurs, normes, objectifs à atteindre, prévisions, résultats passés... Enfin, les modalités de la maîtrise et de la réussite de l'action collective, c'est une approche méthodologique et rationnelle des problèmes. Il s'agit de s'appuyer sur des faits, et la construction de ces faits repose sur des analyses, des mesures, des comparaisons, mais aussi un travail de problématisation, de modélisation, de description technique, de calcul, pour créer

des prises sur l'action en cours. On retrouve dans cette description l'un des principes sur lesquels sont basées les normes de système de management : l'approche factuelle. Des exigences de la norme ISO 14001 comme l'analyse environnementale, le monitoring des installations, des pratiques et des rejets, et même l'audit, renvoient à ce principe. Cette approche méthodologique permet aussi de rendre compte à tous ceux qui sont concernés par la performance de l'organisation : actionnaires, clients, employés, partenaires économiques, investisseurs, collectivités locales, etc.

L'ensemble forme système : la maîtrise repose sur une rationalité technique et une ingénierie de l'action. Elle consiste à fixer des objectifs, des règles de fonctionnement, des modes opératoires, des plans, des modes de contrôle pour conduire à la performance, le but de l'organisation. C'est sur la performance que repose la survie de l'entreprise : elle justifie donc la recherche d'une maîtrise de l'action. Cette performance est mise en évidence et expliquée de façon rationnelle (Boussard, 2008) : évaluer la performance consiste non seulement à mesurer les résultats et à les comparer à une valeur de référence, mais aussi à imputer les effets observés à des causes, qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Une fois cette imputation effet-cause réalisée, « peut être construite une théorie de l'action » (Lorino, 2000), qui consiste à agir sur ces causes pour reproduire les effets désirés ou empêcher la survenance des effets non souhaités. En fonction de cette théorie d'action, certaines règles de comportement seront déduites (pour obtenir tel effet recherché car supposé contribuer à la performance globale, il faut agir de telle façon) et stabilisées dans certains dispositifs. C'est en ce qu'elle relie un travail d'évaluation et un travail de construction d'une théorie d'action par les acteurs, et surtout les managers, que la performance est un outil de pilotage de l'entreprise. La construction d'un modèle explicatif de la performance et la construction d'une théorie d'action sont des opérations largement dépendantes des « modèles mentaux » des managers (Barr, P.S., Stimpert, J.L. et Huff, A.S., 1992), donc de leurs connaissances, de leurs compétences, de leurs représentations et de leurs postulats. Ils s'avèrent tout autant dépendants des moyens de mesure de la performance et des critères d'évaluation convenus.

En résumé, « les pratiques gestionnaires postulent qu'une organisation peut être maîtrisée, au sens où les comportements, les actions de ses différents éléments, humains et non humains, peuvent être connus, calculés, prévus, ajustables » (Boussard, 2008) et dans une certaine mesure, contribuent à les rendre telles. Dans cette perspective, l'incertitude, si elle existe irréductiblement dans l'organisation, ne serait pas inhérente à l'action collective, elle émergerait des limites pratiques de la connaissance ou de l'information (Pradier et Serrano, 2000). « Savoir, c'est gérer » rappelle inlassablement Deming, l'un des plus célèbres gourous de la qualité (Deming, 1996). Ce qu'il s'agit de connaître et de rendre mesurable et calculable pour le maîtriser, c'est à la fois l'action collective - ses conditions de félicité, ses facteurs de réussite... mais aussi ses défaillances -, et les résultats de cette action la performance, l'efficacité, l'efficience, la qualité... mais aussi ses « *effets indésirables* », comme le rappelait le représentant belge au TC 207. Gérer l'environnement, c'est d'abord maîtriser l'activité, la rendre calculable, cadrée et prévisible. Toute la norme ISO 14001 est sous-tendue par cet impératif d'équiper la construction d'espace de calcul et l'encadrement de l'action collective par l'entreprise elle-même.

- **Le modèle « Plan-Do-Check-Act »**

L'invention de la maîtrise des procédés et de l'action corrective n'est pas la seule contribution de Shewhart. C'est lui qui, le premier, conceptualisa la démarche qualité comme un processus passant constamment de la prévision *ex ante* au contrôle *ex post*, démarche qui sera popularisée et incorporée à la norme ISO 9002 sous la forme de la Roue de Deming¹⁰⁰ (Deming, 1996; Sussland, 1996).

Pour Shewhart, qui tente de rapprocher la philosophie pragmatiste (Antoni *et al.*, 2001; Wilcox, 2002) d'une épistémologie probabiliste qui reprend vigueur avec la redécouverte de la statistique bayésienne (Desrosières, 2008a) et préfigure la pensée cybernétique¹⁰¹ (Le Moigne, 1994; Minati, 2001; Le Roux, 2009), la maîtrise n'est pas un état, c'est un processus, plus précisément un processus d'acquisition de connaissance (Shewhart, 1939) – une connaissance locale et singulière, empirique, probabiliste et interprétative (Antoni *et al.*, 2001; Wilcox, 2002; Bayart, 2005; Bayart, 2006). Il a modélisé ce processus sous la forme d'un cycle en 3 étapes logiques et chronologiques: Spécification – Production – Inspection. La spécification renvoie à la description *a priori* par une distribution statistique, la production, au déroulement du cycle de fabrication, et l'inspection, aux mesures et au contrôle *a posteriori* de l'action et à la comparaison entre ces données empiriques et la spécification. La connaissance émerge d'un travail d'interprétation qui se rapporte à l'ensemble de ce cycle (Shewhart, 1939).

Dans ce modèle, la spécification - ou qualification - des procédés comme des produits n'est pas une prescription - au sens d'objectif volontariste servant à la fois une stratégie d'entreprise et une tactique de contrôle du comportement du personnel, comme cela le deviendra sous l'influence de Peter Drucker - ni une loi universelle, comme c'était le cas pour Taylor, le père de l'Organisation scientifique du Travail (Taylor, 1911; Bernoux, 1985; Lafaye, 1996). C'est une « prescription » au sens d'un savoir prescrit à d'autres acteurs, les déplaçant transformant leurs relations, leurs prises en comptes et leurs tâches (Hatchuel, 2000). C'est une « pré-scription » au sens de programme d'action hypothétique incorporé dans un objet (Akrich, 1993a). C'est un « artefact cognitif » (Norman, 1993) et une « convention de qualification » (Thévenot, 1995), au sens d'un système de repères permettant de rendre visibles les états par lesquels passait le processus de fabrication, sous la forme de variations, d'écart, et de leur évolution dans le temps. Elle n'a valeur que d'« hypothèse zéro » c'est-à-dire d'hypothèse de travail que l'on croit savoir fautive mais que l'on peut faire fonctionner et mettre sans cesse à l'épreuve tout à la fois pour obtenir les « retours de réalité » désirés. Elle constitue à la fois le matériau de départ et la fin d'un processus de production de connaissance, local et singulier, mais entre ces deux « moments » et ces deux états temporaires que sont le départ et la fin d'un processus, cette hypothèse aura changé. « La connaissance commence dans et aboutit aux données expérimentales, mais elle n'aboutit pas aux données dans lesquelles elle commence » (Shewhart, 1939). Si cette pré-scription hypothétique est opératoire, c'est en tant que représentation d'une situation idéale rendant

¹⁰⁰ Deming lui-même attribue la paternité de ce modèle à Shewhart.

¹⁰¹ Shewhart a collaboré avec Wiener, le père de la cybernétique : ils étaient tous deux consultants OSRD, et membres de l'American Mathematical Society et de l'Econometric Society.

possible l'autocorrection. Un idéal par définition inatteignable, du fait de la dispersion et de la variabilité du monde physique et du fait que le travail de production de connaissance et d'autocorrection ne cesse de transformer, de déplacer son propre objet (Shewhart, 1939). Pour Shewhart comme pour son disciple Deming, la mise sous contrôle des processus de fabrication constituait un processus dynamique et itératif où de « la connaissance est produite par la révision et l'extension systématiques de la théorie basée sur la comparaison de la prédiction avec l'observation » (Deming, 1996).

Pour Shewhart, la spécification est une prédiction, et cette prédiction n'était pas pour lui assimilable à la planification (Antoni *et al.*, 2001; Wilcox, 2002) : dans la pensée planificatrice, l'incertitude est exogène, liée aux aléas et aux contingences que le cours du temps introduit dans l'action, et c'est la convergence la plus étroite possible entre les spécifications et les résultats qui en est attendue. Dans la pensée de Shewhart, cette incertitude était aussi d'ordre épistémologique, et il ne faut pas attendre une telle convergence. Elle n'est même pas désirable, puisqu'on ne peut rien en apprendre. Deming, lorsqu'il reprend le cycle de Shewhart, va contribuer à transformer le sens de la spécification et permettra le passage de la prédiction à la planification.

Edwards Deming est souvent considéré comme le père fondateur de la qualité totale. Mais il ne faut pas pour autant oublier qu'il fut un disciple de Walter Shewhart, un statisticien spécialisé dans la maîtrise statistique des procédés et le contrôle qualité, et qu'il enseigna les statistiques industrielles, de 1928 à 1942, à la USDA Graduate School. C'est d'ailleurs à ce titre qu'il sera mandaté, fin des années 40 et début des années 50, comme consultant de l'Etat-Major américain auprès des dirigeants japonais, à qui il était chargé d'enseigner le *contrôle qualité*. Durant toute sa carrière, il continua à affirmer que les méthodes statistiques constituaient la pierre angulaire de son modèle et à prôner l'engagement dans chaque entreprise d'un statisticien capable d'identifier les problèmes, de collecter les données, et de les analyser afin d'inférer les causes de ces problèmes et y remédier (Deming, 1996). Au cours de son expérience d'enseignement à la USDA Graduate School, il aurait été découragé de l'indifférence manifestée par les managers, auxquels il dispensait un séminaire de familiarisation de quelques heures seulement, aux méthodes statistiques et au travail des qualitatifs. Dans l'impossibilité de réellement appréhender les résultats et les efforts de leurs ingénieurs et du personnel technique dans le domaine du contrôle qualité, les top managers ne leur accordaient aucun soutien, ce qui annihilait le travail effectué par le service qualité. De là, Deming aurait tiré la conviction que la poursuite et surtout l'obtention de la qualité n'étaient possibles que si le top management – la direction à son plus haut niveau – en était partie prenante et qu'il participait adéquatement et activement au programme qualité. C'est cette idée qu'il défendit en 1950 devant le Keidanren¹⁰², en montrant, à l'aide du cycle PDCA¹⁰³ (Plan, Do, Check, Act) dont il avait fait l'objet d'une de ses publications dès les années 40, comment la maîtrise statistique des procédés contribuait au management et à la performance de l'entreprise (Weill, 2001; Giroux et Taylor, 2002). Le but avoué de Deming était de convaincre la direction à son plus haut niveau d'accorder les ressources indispensables à la démarche qualité, que les top managers percevaient comme une activité

¹⁰² La puissante fédération patronale japonaise.

¹⁰³ Aussi appelé « Roue de Deming »¹⁰³, bien que Deming lui-même l'appellera toujours « Roue de Shewhart »

technique coûteuse en temps et en argent, en leur montrant comme cette démarche leur permettait de poursuivre leur propre but (Weill, 2001; Giroux et Taylor, 2002).

Ce cycle reprenait et transformait le cycle de Shewhart, pour y incorporer les intérêts des dirigeants japonais, qu'il se donnait pour objectif d'enrôler. Premièrement, il remplaçait le concept de spécification par celui de planification, plus proche des pratiques des dirigeants, ce qui rapprochait la démarche qualité de la direction par objectifs.

Deuxièmement, il y introduisait l'étape d'ajustement (A) implicite chez Shewhart, et qui non seulement généralisait le principe d'action corrective à d'autres champs que les procédés mais le dotait d'une deuxième signification, celui d'amélioration continue. Le cycle PDCA étant applicable au tout comme aux parties du système « entreprise », à un horizon temporel court ou long de l'action, la signification du « A » dépendait du contexte d'application du modèle (Deming, 1996; Giroux et Taylor, 2002).

Troisièmement, en rendant visible de cette façon le lien entre contrôle et planification, il rapprochait le principe de l'action corrective de celui de boucle de rétroaction de la théorie systémique appliquée aux systèmes sociaux. L'entreprise devenait un organisme capable de s'autoréguler, et de s'autoréguler grâce au management et à la prolifération des dispositifs de gestion (Bonami, 1993a; Bonami, 1993b). La définition de l'usager de la norme ISO 14001 comme « organisme » renvoie précisément à ce concept de l'organisation comme système social autorégulé. Pour Deming (1996), puisqu'en vertu des propriétés d'un système, le tout était différent de la somme des parties, gérer n'impliquait nullement d'optimiser chacune des parties du système. Au contraire, pour optimiser le tout, il fallait parfois admettre que certaines parties fonctionnent de façon sous-optimale. C'est pourquoi, dans son livre « Du nouveau en économie »¹⁰⁴, il se montre un opposant farouche du modèle de direction par les objectifs et d'une planification trop rigide. On peut se demander dans quelle mesure les normes ISO 9000 ne trahissent pas la vision de Deming, qui, bien qu'il ait favorisé le déplacement du principe de maîtrise d'un processus de production de connaissance vers un processus de contrôle de gestion, était resté fidèle à la vision de Shewhart, comme en témoigne ce même opus.

De plus, l'expérience de Deming dans la détection des irrégularités et des failles des systèmes de production en série l'avait conduit à s'intéresser à l'organisation des chaînes de montage, et à la façon dont les opérateurs travaillaient et, de proche en proche, à réexaminer l'ensemble du système de relations de travail au sein des entreprises. « C'est ainsi qu'un contrôle en apparence purement technique remettait en cause toutes les relations sociales entre les membres d'un collectif de travail » (Desrosières, 2003). Et dès lors, la qualité ne dépend plus du seul qualitatif, mais de tous les membres de l'entreprise. En bon statisticien, il appuya son argument en démontrant que, parmi les causes de non-qualité, celles dues à un mauvais réglage des procédés « ne comptaient que pour 6% » (Deming, 1996).

On en arrive alors à cette affirmation ambivalente : la qualité est l'affaire de tous, mais elle est de la responsabilité de la direction à son plus haut niveau (Deming, 1996). Mais les rôles sont

¹⁰⁴ Bien que ce livre soit l'un des plus récents de Deming, ses thèses étaient bien plus anciennes, comme en témoignent les références qu'il y fait à ses ouvrages précédents.

bien différenciés et assez conformes à la division du travail traditionnelle des grandes entreprises industrielles, laquelle traduit aussi la hiérarchie et l'ordre sociaux et une hiérarchie des savoirs. La systémique n'a guère remis en question ces rôles et les hiérarchies qu'elles incorporent, comme le montre la métaphore de l'entreprise comme corps humain proposée par Beer (Pickering, 2002). Selon la conceptualisation de Beer, reviennent aux managers – la tête du système –, les décisions stratégiques, qui engagent l'entreprise sur le long terme, et dont la décision de mettre en œuvre un SME constitue un exemple, la formulation d'une politique environnementale, le leadership de l'organisation, et la distribution des objectifs, ressources et responsabilités. Aux opérateurs et à l'encadrement de proximité de ces opérateurs – les mains du système –, l'appropriation des objectifs de la direction et les décisions opérationnelles de court terme, comme l'exécution des programmes d'action et des tâches prescrites, l'autocontrôle et l'adaptation aux aléas et aux contingences de l'action. Entre les deux, un système de communication transportant de façon neutre, sans « interférence » selon le vocabulaire cybernétique, l'information (Ansoff, 1965; Litterer, 1969; Bonami, 1993a; Bonami, 1993b; Minati, 2001; Pickering, 2002).

Deming contribua largement à accroître la portée et l'intérêt de la démarche qualité au-delà du cercle de spécialistes constitué par les qualitiens. Cette traduction fut reprise et prolongée par un autre gourou de la qualité, J.M. Juran, qui mobilisa le langage et les concepts du management en tant que discipline scientifique, mais il relia cette démarche aux définitions de la fonction de « manager », et à leurs pratiques (Hermel, 1989). Ainsi, la démarche qualité, en rendant possible un contrôle et un retour d'information sur les résultats de l'action, devenait pour les managers un outil de définition des objectifs et des moyens d'action, et de planification opérationnelle. De plus, Juran fut le premier à mesurer les coûts d'obtention de la qualité. Combinés aux travaux de Crosby sur les coûts générés par la non-qualité, ses travaux permettaient de tenter une analyse coûts-bénéfices de la démarche qualité permettant de la justifier au regard des objectifs de réduction des coûts et de profitabilité des managers. Pour Juran et Crosby, les qualitiens devaient en quelque sorte devenir bilingues : ils devaient parler le langage technique et le langage de l'argent. Par l'association de la maîtrise des procédés et de la maîtrise des coûts, il stabilisait l'alliance, encore fragile, entre la démarche qualité et les pratiques et intérêts des managers (Giroux et Taylor, 2002).

Par sa portée articulatoire et sa généralité exacerbée, le modèle PDCA migre facilement à d'autres champs de pratiques. Un des acteurs interviewés l'assimile à un modèle cognitif, nous offrant ainsi un bel exemple de naturalisation d'une boîte noire : « *La notion de «Plan, Do, Check, Act», (... c'est) la logique de la réflexion humaine pure : on planifie avant de faire, et puis on vérifie ce qu'on a planifié, et le cas échéant, on va modifier(...) c'est... c'est évident, quoi!* ». Ce modèle, central dans les normes ISO 9000, a constitué l'un des cadres principaux de la norme ISO 14001. D'une part parce que ce modèle avait été mobilisé par Arthur D'Little pour conceptualiser la notion de système de management : si le cycle PDCA représente l'essence du management, le système de management l'équipe, le traduit et le performe. La norme ISO 9002 s'alignait d'ailleurs sur la structure de ce modèle. Ensuite, selon Reverdy (1998), l'une des premières opérations d'élaboration de la norme ISO 14001 fut de ventiler les exigences d'EMAS entre les quatre étapes PDCA et de les reformuler en termes de planification, implémentation, contrôle et ajustement. Mais avec ce format d'écriture, c'est aussi toute la philosophie de ce modèle que la norme ISO 14001 a incorporée.

- ***Le principe de formalisation et de traçabilité de l'action***

S'il y a bien une exigence fondamentale des mouvements d'assurance qualité et de la qualité totale, ainsi que des normes de système de management qualité et de management environnemental, c'est l'exigence de la formalisation généralisée. La systématisation des opérations et des procédures de travail¹⁰⁵ a pris son essor avec Taylor et l'OST, celle des modes de gestion semble liée à l'émergence du courant managérial de la planification stratégique, dont Henri Mintzberg est une figure majeure. Le caractère évident et incontournable du principe de formalisation dans les techniques et pratiques de gestion en générale, et de la qualité en particulier, est le fruit d'un processus historique, que les travaux de Mintzberg sur la planification stratégique, parmi d'autres, ont contribué à mettre en boîte noire.

Formaliser, pour Mintzberg (1994), signifie « faire en sorte de rendre systématique un phénomène qui ne l'est pas », ce qui nécessiterait trois choses :

- 1. Rationaliser les processus par lesquels les décisions sont prises et intégrées dans les organisations, ce qui se traduira du point de vue opérationnel par la définition d'objectifs et des moyens afférents à chacun pour les atteindre. Rationaliser signifie ici ajuster les moyens aux fins, mais en même temps, cet ajustement doit être systématiquement organisé et formalisé pour assurer que la meilleure décision sera prise à chaque fois. C'est donc l'orientation par les buts qui fonde la rationalité instrumentale du système, et les méthodes de formalisation qui fondent sa rationalité procédurale.
- 2. Analyser : la planification est un processus analytique, une décomposition descriptive d'un tout en ses éléments, comme Taylor l'avait fait pour les tâches des opérations, d'ailleurs. Cette analyse permet d'obtenir les informations codifiées et combinables nécessaires pour produire des stratégies, des sous-stratégies, des plans, des programmes, des budgets et des objectifs. Le problème, c'est que l'on vise néanmoins la meilleure intégration possible des décisions, objectifs, bref de tous ces éléments, aussi il est nécessaire de...
- 3. Articuler : Une sorte de méta-plan, présentant les relations entre les produits de l'analyse, doit être représenté sous forme écrite et schématique, de façon claire et explicite, par des mots et de préférence des nombres, et doit être diffusé et rendu accessible à tous. On reconnaît là la fonction du manuel qualité. Il y a donc un postulat implicite, c'est que l'analyse produit la synthèse par simple "assemblage" des sous-éléments, de même que les pièces d'une machine, si chaque pièce est créée puis assemblée selon les spécifications, formeront un produit intégré à la fin de la chaîne de montage, ce que Mintzberg appelle "l'hypothèse de la machine".

La portée du geste formalisateur est grande : il consiste tout à la fois à expliciter, rendre formel et mettre en forme.

Expliciter consiste à énoncer un supposé « déjà là » qui aurait relevé, jusqu'alors, de l'implicite (un énoncé ou un savoir qui n'aurait pas besoin d'être verbalisé) ou du tacite

¹⁰⁵ La production d'écrits du travail et la tendance à la formalisation existaient bien avant le taylorisme. Là où le taylorisme fait une différence, c'est en matière de systématisation et de scientificité de la formalisation.

(quelque chose qui n'est pas énonçable) (Charreire, 1995; Aubert *et al.*, 1996) La « valeur en soi » attribuée à l'explicite (Mintzberg, 1994) vient de ce que seul l'explicite serait accessible à la pensée, à l'analyse, à la critique, bref à une mise à l'épreuve, tandis que l'implicite et le tacite restent « impensés » et donc, aussi incertains. L'explicitation rendrait visibles, raisonnables, éprouvables et réformables des savoirs et des pratiques sociales discrètes, ancrés dans des relations de proximité ou dans des corps sociaux fermés : par exemple, les savoirs et les règles « de métier », partagés précisément par les hommes de métier à l'exclusion des autres, qui organisaient le travail dans les ateliers et que Taylor a cherché à la fois à capturer et à transformer¹⁰⁶ (Bernoux, 1985; Boussard, 2008). On retrouve dans cet argument à la fois l'expression du mythe rationnel de la gestion comme rapports de savoir – pouvoir révisables (Hatchuel, 2000) et le mouvement de capture et transformation par la Raison des savoirs pratiques souligné par Schaffer (2000).

Formaliser, c'est aussi rendre formel et systématique, et donc supposément prévisible, ce qui relevait de l'informel, du contingent et de l'événement (Mintzberg, 1994). Le formel renvoie aux modes de coordination systématiquement organisés, affichés et reconnus de l'action collective. Dans la pensée de Taylor, la coordination devait intervenir le plus possible *a priori*, dans la phase de conception du travail. Celle-ci étant censée délivrer la solution optimale celle qui surpassait toutes les autres possibilités en productivité et qui favorisait l'intérêt de tous et de chacun : les procédures formelles étaient supposées épuiser la question à la fois technique et politique de la coordination et se suffire à elle-même. Pour Mintzberg, les choses ne sont pas très différentes, si ce n'est qu'il invite les managers à prêter attention « aux stratégies émergentes » dont les membres du personnel sont porteurs, pour les capturer et les rationaliser, ou au contraire les éliminer au nom de l'intérêt de l'entreprise.

Formaliser, c'est enfin mettre en forme ou formater, c'est-à-dire définir de façon réglée les contours, traits saillants, propriétés actives et/ou modalités de quelque chose (ATILF, 2006; Chandler, 2007). Ce à quoi il s'agit de donner forme, ce sont aussi bien les pratiques que les discours sur les pratiques (Thévenot, 1983; Reverdy, 1999): un mode opératoire définit et stabilise les formats des pratiques de travail, et institue un jargon et des conventions quant à la manière d'en parler. La formalisation est un opérateur de maîtrise en ce qu'elle permet le passage de la description à la prescription. « Dès lors que le quadrillage est établi, la description des postes affinée, et le rôle à tenir explicité » (Gomez, 1996), peuvent être établies des normes et des règles formelles qui désormais valent pour tous et pour toutes les situations. C'est en effet une description qui permet d'instaurer un « contrôle *ex ante* » de l'action (Nizet et Pichault, 2000), en instaurant des médiations matérielles contribuant à cadrer les pratiques, « les enfermer, en quelque sorte, dans un discours » (Gomez, 1996) mais un discours « chargé » selon une expression de Latour (1993) dans des objets et dispositifs. Organiser, c'est essentiellement « faire faire » et faire faire avant tout par « la force des choses » (Thévenot, 1997). Cette fonction de cadrage *ex ante* des actions et des acteurs qui y sont engagés est clairement attribuée à la formalisation par le management : il s'agit d'assurer que les opérations et activités sont réalisées « dans les conditions requises » (Mintzberg, 1994) qu'elles définissent.

¹⁰⁶ On retrouve la même logique que celle développée par Schaffer (2000), présentée supra.

La formalisation renvoie plus précisément à un mode de mise en forme privilégiant l'écrit à l'oral. Les écrits du travail permettent tout à la fois de mémoriser, de stabiliser et de rendre mobiles les énoncés légitimes d'une part, et de générer et conserver des traces de l'action d'autre part. L'organisation, le travail, l'ordre deviennent lisibles même à distance. La matérialité, la tangibilité de l'écrit lui permettent d'être une ressource dans des épreuves : une prise, un moyen d'objectiver et de prouver (Fraenkel, 1995; Witt, 1997; Grosjean et Lacoste, 1998; Torny, 1998; Torny, 2003). Non seulement l'énonciation formalisatrice est presque toujours scripturale¹⁰⁷, mais la forme d'écriture est également essentielle. Elle épouse les codes et les formes caractéristiques de la rationalité technique : les listes génériques, les formulaires aux rubriques prédéfinies, les systèmes de classement, les référencements numériques, la narration programmatique (du type si/alors/sinon), les modes de représentation chiffrés, tabulaires, graphiques, arborescents, logiques, etc., le vocabulaire spécialisé sont privilégiés. Le travail d'inscription, codifié et standardisé, participe du double mouvement d'analyse et de recombinaison dont procéderait la rationalisation (Grosjean et Lacoste, 1998; Reverdy, 1999). Ce mouvement de description *a priori* constitue l'un des fondements de la « conduite maîtrisée des affaires » qui est « la raison d'être » du management (Boussard, 2008).

Toutefois, les pratiques de formalisation contemporaines s'étendent désormais à l'ensemble de l'entreprise. Précédemment l'apanage des niveaux intermédiaires, elles prolifèrent aujourd'hui « vers le bas » pour consigner le savoir des opérateurs comme « vers le haut » pour enregistrer, communiquer et justifier des actions de gestion (Fraenkel, 1995; Cochoy *et al.*, 1998). De plus, les normes d'organisation introduisent un deuxième ordre de description-prescription, car elles exigent que les procédures et opérations d'analyse et de description elles-mêmes soient formalisées. La prolifération documentaire finit par menacer la maîtrise qui constitue pourtant sa finalité, comme en témoignent de nombreux acteurs et le surnom de « *ISO paperasse* » dont a été affublée la première version d'ISO 9001. La maîtrise documentaire devient alors nécessaire et passe elle aussi par la description et la formalisation de procédures de gestion des documents : référencement, validation, archivage, etc. des documents constituent une exigence commune aux normes ISO 9001 et 14001.

L'idéal de la formalisation, telle qu'elle est envisagée dans les modes d'organisation de la qualité, s'exprime tout entier dans cette formule « *écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit* », dans cette mise en équivalence affirmée et recherchée entre l'action décrite *a priori* et son déroulement pratique. Les choses ne sont pas si simples.

Tout ne sera pas écrit, tout d'abord parce que la formalisation ne concerne que les pratiques et les modalités d'action qu'il s'agit de stabiliser, de pérenniser, de diffuser. Elle s'accompagne d'une discrimination des « bonnes » et « mauvaises » pratiques, et de la sélection des premières couplée à l'éradication des deuxièmes. La question est alors de savoir sur quelles bases définir ce qui relève d'une bonne ou d'une mauvaise pratique : par qui, selon quelles procédures, par rapport à quels critères (de Terssac et Maggi, 1996; Cochoy *et al.*, 1998). Ensuite, les discours ne peuvent rendre compte de la totalité et de l'intégrité des actions et des pratiques. Le travail d'écriture des procédures est un travail de simplification et de

¹⁰⁷ Seule une part de l'énonciation est formalisatrice : il est dit bien plus, et de façon bien plus variée, qu'il n'est écrit.

généralisation des activités telles qu'elles sont vécues car elles ne peuvent entrer dans le détail de tous les cas de figure possibles (Dodier, 1993b; Thévenot, 1995; Dodier, 1999). Enfin, le travail de formalisation amène non à décrire le travail qui se fait, mais « celui qu'on aurait souhaité faire ou voir fait », l'idéal des pratiques (Duymedjan, 1996), ou le travail tel qu'il doit devenir dans une entreprise qui se définit par ce qu'elle sera demain (Mintzberg, 1978; Peters et Waterman, 1982; Barr *et al.*, 1992; Mintzberg, 1994). En résumé, on n'écrit généralement pas ce que l'on fait ! Les produits de la formalisation sont forcément en décalage avec les pratiques, ils rendent compte de l'organisation idéale (Villette, 1996), telle qu'elle est pensée par les managers, et non telle qu'elle est.

Symétriquement, on ne fait pas toujours ce que l'on écrit. La formalisation institue un système de repères qui encadre et habilite ceux qui sont engagés dans l'action, en leur proposant un scénario « pré-écrit », autant qu'il rend les actes et comportements visibles et qualifiables en termes d'écart par rapport à une normalité (Thévenot, 1995; Gomez, 1996; Belin, 1997; Thévenot, 1997). Mais il revient au travailleur d'accommoder les règles et les prescriptions au cours de l'action, de façon à tenir compte de ses aléas. Les textes normatifs n'échappent pas à l'aporie de la règle (Thévenot, 1997). Ce travail d'accommodation, informel et clandestin est le plus souvent non reconnu, voire dénoncé par les managers, et pourtant il est essentiel à l'efficacité de l'action. L'action collective ne se déroule pas au jour le jour comme elle est écrite, que le scénario s'accommode, se négocie et se redéfinit en même temps qu'il se rejoue, qu'il est produit plutôt que reproduit au cours de l'action (Dodier, 1989; Akrich, 1993a; Latour, 1993a; Eymard-Duvernay et Marchal, 1994; Thévenot, 1994b; Thévenot, 1995).

Dès lors qu'il existe un écart irréductible entre les pratiques décrites/préscrites et les pratiques effectives, entre le processus modélisé et le processus tel qu'il se déroule, la formalisation ne suffit pas à rendre l'action, le processus ni prévisibles, ni lisibles. Là où Taylor et Shewhart avaient développé, chacun à leur manière, des concepts et des outils pour rendre le processus et l'action plus prévisibles, l'assurance qualité allait introduire la traçabilité pour les rendre plus lisibles, en s'appuyant elle aussi largement sur l'information formelle.

Pour saisir l'articulation de la formalisation et de la traçabilité, un petit détour par l'histoire du courant de l'assurance qualité est utile. Ce courant émergea au cours de la deuxième guerre mondiale, comme réponse pragmatique à des problèmes organisationnels menaçant l'effort de guerre américain et de réforme de l'armée américaine pour faire face aux défis militaires qui l'attendaient. Elle était en butte à des manquements récurrents à la qualité des biens d'équipements militaires (non conformité des produits, problèmes de délai, accidents...) qui mettaient en danger ses soldats et l'efficacité des stratégies de guerre. Ces problèmes n'avaient donc rien de triviaux, et ils ont amené l'institution militaire à renforcer son contrôle sur ses fournisseurs de biens d'équipements. Mais placée devant le paradoxe de devoir procéder à un contrôle très poussé des opérations de fabrication industrielle et de devoir maintenir les effectifs des contrôleurs – et les budgets du contrôle – dans des limites raisonnables, l'armée américaine allait s'orienter vers des méthodes de contrôles portant non plus sur les spécifications des produits livrés, mais sur les méthodes utilisées par le fabricant pour maîtriser ses procédés et contrôler la qualité de sa propre fabrication (Mothes, 1960). Il s'agissait de rendre possible et d'organiser en pratique un contrôle de deuxième ordre s'articulant au contrôle de gestion interne à l'entreprise fournisseur.

L'armée allait attaquer ce problème selon deux angles d'approche. Premièrement, dès 1940, elle créa des commissions spécifiques pour travailler sur la définition de standards de qualité destinés à améliorer la qualité des procédés et la productivité des industries de l'armement. Elle inclura dans ses groupes de travail des membres de l'équipe de Shewhart et d'autres qualitatifs de renom comme Deming, Juran et Dodge. De ces différents groupes de réflexion et de travail naquirent les Military Standards, premières normes du contrôle statistique de la qualité, qui seront très largement utilisées comme références jusque dans les années 70. Deuxièmement, elle mit au point une démarche permettant d'intégrer au calcul des risques de défaillance liées à ses propres opérations « d'assemblage » de produits ou d'équipements hétérogènes les risques de défaillance des *composants* de ces assemblages, à la fois individuellement et dans leur compatibilité technique (Hermel, 1989; Sussland, 1996; Reverdy, 1998). Ces défaillances se manifestaient par un débordement des marges de tolérance des formats de qualité des composants, débordement imputé à un manque de maîtrise des conditions de production. C'était donc cette maîtrise des conditions de production par le fabricant fournissant le composant qu'il s'agissait de contrôler pour avoir l'assurance que les formats de qualité des composants, produits et équipements seraient respectés.

La position de l'armée américaine¹⁰⁸ vis-à-vis de ses fournisseurs dans les années 40 était évidemment particulière. En temps de guerre, elle devint leur client principal, un client dont la défection mettrait le fournisseur dans une situation critique. Elle était aussi un client politiquement puissant dans un pays tout entier tendu vers l'effort de guerre. Dans ses relations avec ses fournisseurs, l'armée américaine investit une position de prescripteur : non seulement elle ferait entendre et prendre en compte ses exigences au niveau de la qualité des produits, mais elle définirait les règles de coopération régissant les relations client-fournisseur dans le secteur de la défense, et orienterait l'organisation de la production chez les fournisseurs. En d'autres mots, le rapport de force qui prévalait jusque là dans l'échange s'inversa : il était désormais en faveur de la demande et du client (Hermel, 1989; Gomez, 1994; Coujard, 2000).

Le basculement du rapport d'échange entre l'armée et ses fournisseurs ne faisait que préfigurer une transformation des rapports entre producteurs et clients plus générale et plus structurelle, qui allait favoriser la réappropriation du modèle militaire de gestion de la qualité par tous les secteurs de l'industrie. Le développement, à partir des années 50, de l'assurance qualité, du consumérisme et de la consommation de masse inaugurerait l'ère du « client-roi ». Pour l'assurance qualité, la qualité se définit toujours comme la conformité à des spécifications stables, sauf que ces spécifications sont supposées intégrer les exigences du client. Les spécifications ne sont plus des hypothèses visant à produire de la connaissance, elles sont le résultat d'une transaction et d'un compromis technique, économique et politique. De plus, la satisfaction des attentes du client devient le principe organisateur même de la gestion et du processus de production. Enfin, l'enjeu de maîtrise des processus n'en est que plus prégnant. Aussi, même si leur logique diffère - la logique de l'assurance qualité est de fournir au *client* l'assurance que le produit qu'il achète est fabriqué de façon à répondre à ses attentes et besoins, alors que la logique du contrôle qualité est de fournir au *producteur* de

¹⁰⁸ Et plus tard d'organismes étroitement liés aux institutions fédérales, comme la NASA.

maîtriser *son propre* système de production afin d'assurer un certain taux de produits conformes (Gomez, 1994; Weill, 2001) – l'assurance qualité ne s'oppose pas au contrôle qualité. Elle l'enrôle à son profit tout en le transformant.

L'assurance qualité fait de plus en plus reposer la maîtrise sur un réglage des procédés et un retrait des produits défectueux en cours de flux. L'enjeu de la traçabilité se conçoit en référence à la métaphore de la « traque » ou du « pistage » : elle vise à produire des « traces » qu'il soit possible de repérer, de « suivre » ou de « remonter » pour traquer quelque chose qui se déplace, et dont l'identité et la localisation spatiale et temporelle sont entachées d'incertitude. Les techniques de traçabilité reposent sur le marquage d'un agent circulant – le produit, par exemple – et sur la mise en mémoire des traces de leur présence en différents points de l'espace et du temps. Elles ont le double avantage de ne pas enfreindre le principe de circulation, et de parcourir le réseau dans les deux sens, dans le sens du flux pour anticiper les dysfonctionnements, à rebours du flux pour identifier la source d'une défaillance a posteriori (Torny, 1998; Torny, 2003). La traçabilité se fonde donc sur un tout autre principe de surveillance que le contrôle qualité traditionnel : alors que celui-ci isole un lot de produits par la technique de prélèvement des échantillons, et interrompt par là même le flux, la traçabilité suit les entités à surveiller (les produits, les actions, les êtres vivants...) dans leurs déplacements et transformations, elle n'interrompt pas le flux.

Plus encore, la traçabilité vise explicitement à identifier l'ensemble des humains et non-humains qui ont permis l'existence de l'entité tracée, les relations de proche en proche qui les lient. Elle vise à rendre possible la reconstitution des réseaux et des parcours individualisés des entités, en les limitant à une série d'éléments pertinents, pour qu'ils puissent être auscultés, contrôlés, régulés, voire mis hors service. Aussi, la traçabilité s'applique à l'action elle-même, qu'il s'agit de marquer en procédant à des enregistrements. Tout le monde a déjà vu, dans des toilettes de lieux publics, une fiche sur laquelle le personnel technique inscrit qui a procédé au nettoyage, à quelle date et heure, et le type d'intervention réalisée. C'est un mode typique d'enregistrement de l'action dans le cadre d'un système de management qualité. Un tel enregistrement vise à pouvoir reconstituer un arbre des causes afin d'identifier une défaillance ayant donné lieu à un service ne correspondant pas aux critères de qualité du service au client. En même temps qu'il permet un contrôle qualité, ce type de traces permet de démontrer au client que l'on respecte ses exigences, que l'on tient ses engagements et que la qualité fait l'objet d'un travail de gestion conséquent (Reverdy, 1998).

La possibilité de rendre lisible le processus, de reconstituer les trajectoires et de parcourir les réseaux repose sur la multiplication des traces et des enregistrements aussi bien que sur la formalisation des procédures (lesquelles sont aussi des traces d'une action – celle de formaliser ses processus). C'est par la multiplication et l'agencement de médiateurs humains (les qualitatifs, les *marketers*, ...) et non humains (les enregistrements, les outils comme l'AMDEC ou le HACCP, les procédures, les cahiers de charges, les références orales aux besoins du client...) que le client est représenté, c'est-à-dire à la fois est rendu présent et présenté sous une certaine identité, dans l'organisation, qu'il y exerce une action à distance. C'est par ce même réseau de médiateurs que le contrôle exercé par le client ou une partie intéressée peut se déplacer de la réception du produit chez lui à l'ensemble du processus de son fournisseur (Reverdy, 1998). La traçabilité articule ainsi un flux d'informations formelles

et tout ce qu'il y a de plus matérielles sur des flux de production et sur toutes les entités humaines et non humaines qui y contribuent, conjointement, parallèlement et successivement.

- **Conclusions**

L'héritage de la qualité ne se limite donc pas à une question de forme, de compatibilité avec les structures déjà existantes du management de la qualité, d'extension de l'intégration du point de vue du client à celui des parties intéressées, et de praticabilité du SME. Plus fondamentalement, c'est celui de la mobilisation de la maîtrise des processus, l'impératif de formalisation et la traçabilité généralisée dans la production d'un « soi calculateur » et d'un « espace de calcul » à partir desquels agir sur les actions des autres (humains et non-humains) et rendre le futur prévisible (Power, 2004). C'est le fondement sur lequel peut être prise en compte la première recommandation du SAGE : « *Il doit en résulter un meilleur management* ». Et c'est aussi la réponse au « *vrai problème* » de l'environnement, dont nous avons vu qu'il a été conceptualisé comme la conséquence d'un mauvais management. Et peu importe que cela ne marche pas, dans la mesure où le système non seulement est en perpétuelle transformation mais que la transformation perpétuelle procède du système (Miller et Napier, 1993).

Enfin, sans prendre au sérieux le mythe de maîtrisabilité, calculabilité et prévisibilité du monde qui sous-tend le management (Villette, 1996; Lemaire, 2004), on peut retenir de ces développements que le SME, à la suite d'un système de management qualité, ouvre aux managers de nouvelles possibilités de calculer. Car un manager sans carte de contrôle, sans données, sans procédures, sans opérateurs « est un homme qui n'est plus un [manager]. Un homme qui ne peut plus écrire. Un homme qui ne peut plus se souvenir. » Un homme qui ne peut plus décider ou piloter. « Un sourd-muet social (...) Les pouvoirs du puissant manager (...) sont disséminés. Dispersés. Distribués. Ils sont distribués entre les arrangements de l'organisation. Ils émergent de l'organisation elle-même. Des gens qui font le travail de se subordonner eux-mêmes. Les secrétaires. Les tiers du sous-management. Les administratifs. Les techniciens. Tous ces gens. Mais pas seulement les gens. Car les pouvoirs du puissant manager résident aussi dans les papiers. Les papiers qui établissent les commandes. Qui cartographient l'organisation, sa santé financière, sa crédibilité. Ils résident dans les fonds qui circulent dans les étroits réseaux de la finance, huilant les rouages, promettant, persuadant, séduisant. Et dans les technologies qui se souviennent. Qui calculent. Qui écrivent. Qui communiquent avec l'autre bout du monde des affaires, ou avec l'autre bout du monde tout court. Les technologies qui agissent à distance. Agissent à travers le temps. Agissent pour étendre l'organisation dans le futur » (Law, 1997a). Qui permettent au manager de « croire en l'éternité pour son entreprise... prétention ou simplement désir profond et légitime de tout chef d'entreprise passionné par son œuvre », comme le formule ce livre destiné aux chefs d'entreprises et managers : « 2027... L'odyssée de l'entreprise » (Copeta et Potié, 1999) et de rendre compte et conte¹⁰⁹ de ce qu'il fait. Si la fabrication d'un SME contribue à ouvrir aux acteurs – ou peut-être seulement à certains d'entre eux - de nouvelles possibilités de calculer

¹⁰⁹ Ce livre conte une « success story » - imaginaire - comme savent si bien les raconter les consultants. C'est le récit d'une entreprise qui, grâce aux principes des systèmes de management de la qualité, « n'aura pas eu besoin de vendre son âme en échange de l'éternité ». Cette formulation résume parfaitement les promesses d'un système de management : il s'agit d'assurer la maîtrise des facteurs critiques de succès de toute entreprise (Sussland, 1996).

et de manifester leur compétence de calculateur et leur identité de manager, il s'agit d'en rendre compte au cours de la présente recherche.

d) La question de la certifiabilité

La norme ISO 14001 - et c'est la seule de la série des normes de management environnemental - a d'emblée été conçue comme certifiable. La certification, selon l'expérience acquise dans le domaine de l'assurance qualité, des normes NF¹¹⁰ et des écolabels, semblait en effet un dispositif permettant de promouvoir à la fois les intérêts du public et les intérêts de l'usager, dont on se souvient qu'il s'agit d'une recommandation du SAGE. Dans le cadre de l'assurance qualité, la certification est un outil de démonstration - donc à la fois de vérification, de probation et de circulation d'informations qui donnait au client - et dans le cadre de la qualité totale, à toutes les parties intéressées - l'assurance que l'entreprise certifiée gérait activement la qualité de ses processus et de ses produits, et intégrait les exigences de ce client dans cette gestion. Comme elle l'énonce dans son introduction, la norme ISO 14001 « qui décrit les exigences du système pour un système de management environnemental d'un organisme et qui peut être utilisée pour la certification/ l'enregistrement et/ou pour l'auto-déclaration » se distingue en cela d'une simple « assistance générique à un organisme ». Elle aide « *des organismes de tous types (...) à atteindre et à démontrer un bon niveau de performance environnementale, en maîtrisant les impacts de leurs activités, produits et services sur l'environnement, en cohérence avec leur politique environnementale et leurs objectifs environnementaux. Ces préoccupations s'inscrivent dans le contexte d'une législation de plus en plus stricte du développement de politiques économiques et d'autres mesures destinées à encourager la protection de l'environnement, et d'un souci croissant exprimé par les parties intéressées pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable (...)* La démonstration de la mise en œuvre avec succès de la présente Norme internationale peut être utilisée par un organisme pour donner l'assurance aux parties intéressées qu'un système approprié de management environnemental est en place. » Pour l'usager, la certification est un moyen de faire reconnaître les efforts consentis par le public, ceux pour qui ils constituent des enjeux, et de tirer des avantages de cette reconnaissance. Pour le public, elle donne à voir et garantit la prise en compte de ses préoccupations par l'entreprise.

Si tout le monde était d'accord sur le principe, c'est sur les modalités de la certification que la controverse a porté : devait-elle être obligatoire ou facultative ? Que s'agissait-il de démontrer et comment ? Quelles devaient être les propriétés d'un SME pour qu'il soit certifiable et comment formuler en conséquence les exigences de la norme ? Là encore, le règlement et EMAS et l'assurance qualité ont alimenté les réflexions et les débats entre les parties.

La question du caractère obligatoire ou facultatif renvoie à une controverse que nous avons déjà abordée : l'audit, et par extension, le SME était-il avant tout un outil de gestion ou un outil de contrôle externe ? Cette controverse s'étant résolue au profit d'une définition comme outil de gestion en priorité, rendre compte à l'extérieur devenait une finalité secondaire. Plus encore, elle ne relevait plus d'un impératif moral ou institutionnel, d'un processus d'*accountability*, mais d'une démonstration dans le cadre d'une communication stratégique. Le choix d'une stratégie de communication faisant partie du pouvoir discrétionnaire du dirigeant, il n'était pas question de la rendre obligatoire. Non seulement l'entreprise pouvait

¹¹⁰ Cfr supra

décider de ne rien démontrer à qui que ce soit, mais, au cas où elle le désirerait, elle avait le choix entre trois types de démonstration possibles : l'auto-déclaration, la vérification par seconde partie (par un donneur d'ordre, par exemple) ou la certification (vérification par tierce partie indépendante). La décision d'implémenter un SME et celle de se faire certifier sont affirmées comme indépendantes, car alignées sur des objectifs différents. De même, l'action d'implémenter est dissociée de celle de démontrer, et la relation qui existe entre les deux est posée comme chronologique. L'ISO se plaît à répéter qu'elle n'a aucune responsabilité, aucune influence en matière de certification, l'organisation d'un système de certification étant renvoyé aux états. En d'autres mots, tout le discours officiel tend à dissocier la norme ISO 14001 et le SME de la certification et de ce qu'elle représente en matière de contrôle externe.

Mais bien que la certification soit facultative, la simple possibilité de servir à des fins de certification pèse sur l'aptitude à l'emploi de la norme ISO 14001 : elle devait être certifiable. Compte tenu de ce que la vérification d'une organisation, l'assurance qualité et les normes ISO 9000, et l'EMAS faisaient de l'audit l'outil de démonstration privilégié en matière de management environnemental, être certifiable implique d'être auditable. Ainsi, la norme ISO 14001 « mentionne seulement les exigences du système qui peuvent être auditées objectivement », précise son introduction.

Les normes de système de management ont précisé, selon Power (1997), pour finalité de faire de l'entreprise un environnement auditable, de donner prise à l'auditeur. L'audit, qui occupe une place centrale dans le concept de système de management, est précisément ce qui permet à la norme ISO 14001 de tenir ses deux finalités : cadrer la gestion et démontrer, puisqu'il est à la fois un outil de gestion et un outil de contrôle externe. Mais il est aussi ce qui permet de les tenir séparés, puisque le SME prévoit un audit interne, un « auto-audit »¹¹¹ – le seul obligatoire – que vient doubler un audit externe par un certificateur – facultatif. Les deux types d'audit sont menés en des moments et par des auditeurs différents, avec des objectifs différents et selon des procédures différentes. C'est la direction de l'entreprise, l'utilisateur qui articule les deux, puisque les rapports d'audits internes et externes sont destinés à alimenter la revue de direction, les décisions managériales, la gestion elle-même.

Compte tenu de l'importance de l'audit dans ce dispositif et de l'impératif d'auditabilité de la norme ISO 14001, trois normes en matière d'audit environnemental ont été développées par le SC2 du TC 207 conjointement à l'élaboration de la norme ISO 14001. Comme en témoigne le représentant belge aux négociations, la collaboration entre le SC1 et le SC2 a été étroite. Ces trois normes – ISO 14010, ISO 14011, et ISO 14012 – étaient spécifiquement dédiées à l'audit de système de management environnemental. En 2002, ces trois normes et les normes correspondantes en matière d'audit de système qualité ont été revues et fusionnées pour former une norme d'audit de système de management en général – la norme ISO 19011, effaçant toute spécificité environnementale que les précédentes auraient pu comporter. En effet, un tel modèle d'audit constitue une opération d'abstraction supplémentaire par rapport aux modèles précédents (Power, 1997a). La justification de cette uniformisation repose sur

¹¹¹ L'audit interne doit néanmoins être mené en toute indépendance, ce qui se réalise pratiquement en s'assurant que l'auditeur ne soit pas membre du collectif d'action qu'il évalue. Par exemple, il appartiendra à un autre département que celui dans lequel il mène l'audit.

son aptitude à l'emploi en vue de la mise en œuvre de systèmes de management intégrés, et sur son alignement sur une approche « qualité totale », qui d'une part, aurait été intégrée à ISO 14001 dès sa première version, en 1996, et d'autre part, aurait été le fondement de la révision des normes ISO 9000, intervenue deux ans auparavant (ISO, en ligne, le 6 septembre 2004).

Pour autant, dans la mesure où l'audit est un outil de gestion avant tout et qu'il était entendu que les outils de gestion font partie du champ de responsabilités du manager, la façon d'auditer, qui fait l'objet de cette norme, ne pouvait être imposée. La norme ISO 14001, ni dans sa version de 1996 ni dans celle de 2004, n'oblige en rien ses usagers à s'appuyer sur cette norme pour développer et mettre en œuvre leurs procédures d'audit. Elle en suggère seulement l'utilisation dans son annexe informative. Par contre, nous verrons que la mobilisation de cette norme est obligatoire pour les certificateurs et qu'elle constitue pour eux un modèle des bonnes pratiques en matière d'audit en général. Or, les certificateurs sont habilités à auditer les procédures du SME d'une entreprise, y compris les procédures d'audit interne, de juger de leur conformité et d'émettre éventuellement des recommandations en la matière. De plus, lors des formations d'auditeurs internes qui ont été développées à destination du personnel d'entreprises, cette norme est largement mobilisée pour enseigner à ces auditeurs comment procéder, et des certificateurs sont régulièrement mobilisés comme formateurs. Une certaine conformité *de facto* des pratiques d'audit interne à la norme ISO 19011 est ainsi favorisée. Cela permet aux certificateurs d'enrôler le rapport d'audit interne à leur profit : puisqu'ils peuvent avoir confiance dans la façon dont ce rapport a été produit, les certificateurs, en les examinant lors d'un audit externe, examinent indirectement le SME lui-même, dont ces rapports offrent une certaine représentation.

La controverse la plus féroce, et qui n'est pas encore tout à fait refermée aujourd'hui, a concerné l'objet même de l'audit. Quel pouvait être cet objet si, contrairement à l'EMAS, la norme ne pouvait incorporer aucune définition de valeurs limites ou de niveaux de performance environnementale, si elle devait être flexible, praticable, applicable et faisable, bref, si ce qu'il s'agissait de démontrer pouvait varier fortement d'un usager à l'autre ? Sur quelle référence et sur quelles preuves s'appuyer ? L'intitulé de la norme ISO 19011 est à cet égard bien plus explicite que les normes de l'ancienne série 14010 : l'objet de l'audit, c'est le système de management lui-même, pas ses performances, et surtout pas ses effets sur les pressions que les entreprises exercent sur les écosystèmes. L'absence de performance substantive ne peut être qualifiée de non-conformité lors d'un audit, qualification qui est incompatible avec la certification. Plus encore, il est interdit à un auditeur externe de vérifier cette performance substantive lors de l'audit ou même de la prendre simplement en compte dans son jugement global. La performance de la gestion, et du SME qui l'organise et la représente, dont dépendrait la performance substantive, n'est pas non plus mise à l'épreuve. Cette performance de la gestion est présumée dès lors que le SME est conforme à la norme ISO 14001, puisque celle-ci correspond à l'état de l'art des pratiques gestionnaires en la matière. Dès lors, c'est la conformité à la norme ISO 14001 qui est l'enjeu de l'audit, puisque de cette conformité découlerait « naturellement » tout le reste... Enfin, la documentation du SME, les traces que produisent la formalisation, le mesurage et la traçabilité, peuvent constituer des preuves dans le cadre d'un audit de système de management. D'où un surcroît d'importance de ces exigences dans la norme ISO 14001.

C'est donc une chaîne de traduction qui a permis de sceller l'alliance autour d'un audit de conformité à ISO 14001 : la performance environnementale est le résultat d'une gestion performante ; la performance de la gestion se définit en termes de maîtrise ; la maîtrise passe par l'établissement d'un SME approprié et documenté ; la norme définit les propriétés d'un SME approprié ; dès lors, la conformité du SME à la norme garantit la maîtrise, donc la performance de la gestion, donc les performances environnementales. Par cette suite d'équivalences et tant qu'elles ne sont pas remises en question, la démonstration de la conformité à la norme ISO 14001 par l'audit « vaut pour » la démonstration des performances environnementales... Or, cette traduction n'est pas complètement robuste : les liens de cause à effet sur lesquels elle repose sont discutés par certains acteurs, et le modèle de l'audit de système est donc dénoncé par ceux-là. Le déplacement de l'objet de l'audit par rapport à EMAS, qui rapproche plus encore la gestion de l'environnement de celle de la qualité, était conforme aux vœux des usagers, qu'il s'agissait en priorité d'intéresser. Il était beaucoup plus éloigné des attentes des acteurs publics, des mouvements associatifs et du public. Il a coûté à ISO 14001 le soutien de nombre d'entre eux. Mais même ceux-là lui reconnaissent le mérite d'exister et, condition nécessaire mais non suffisante pour favoriser des effets positifs en matière de protection de l'environnement, de réussir à intéresser les entreprises – à l'inverse d'autres référentiels plus exigeants mais peu utilisés.

e) Les règles de structure et de rédaction des normes

Comme nous l'avons vu dans les développements précédents, l'élaboration des normes relève d'une pratique d'écriture : c'est autour de la formulation écrite que se discutent et se négocient le contenu normatif, la définition du problème, la définition du SME et de l'usage de la norme, la définition des identités et intérêts de l'utilisateur et des parties intéressées, et que se nouent le consensus¹¹² et les alliances possibles entre les différentes parties en présence.

Ce travail d'écriture est lui-même cadré par les « règles de structure et de rédaction des normes » établies conjointement par l'ISO et le CEI et formalisées dans le cadre des procédures de travail de l'ISO. La fonction de ces règles est de constituer une assistance technique pour les normalisateurs. L'objectif est d'assurer l'aptitude à l'emploi des normes techniques, leur cohérence interne, et l'harmonisation et l'interopérabilité entre elles (ISO/IEC, 2004b). Ces règles imposent des contraintes aux normalisateurs et aux parties prenantes à la négociation, mais leur offrent également des opportunités.

Selon ces règles, les énoncés inclus dans les normes relèvent de différents registres : il peut s'agir d'énoncés informatifs (qui décrivent, expliquent, illustrent) ou d'énoncés normatifs (qui établissent des « critères à respecter afin de prétendre à la conformité avec le document »), lesquels peuvent être généraux ou techniques, requis ou optionnels selon le type de document à élaborer. Les énoncés normatifs constituent le cœur des documents, les énoncés informatifs intervenant comme préliminaires ou en supplément. Sur cette base, une première structuration du document est établie. Le contenu doit être ventilé globalement en trois parties :

- « Les « éléments informatifs préliminaires », qui « identifient le document, introduisent son contenu et expliquent son fondement, son développement et son lien avec d'autres documents »

¹¹² Qui, rappelons-le, dans le cadre de l'ISO, renvoie à une absence d'opposition à la publication du texte.

- Les « éléments normatifs généraux et techniques », à savoir les « exigences » (expressions dans le contenu d'un document formulant les critères à respecter afin de prétendre à la conformité avec le document, et avec lesquels aucun écart n'est permis) et les « recommandations » (expression dans le contenu d'un document formulant qu'entre plusieurs possibilités, une est particulièrement appropriée, sans pour autant exclure les autres, ou qu'une certaine manière de faire est préférée sans être nécessairement exigée, ou encore (à la forme négative) qu'une certaine possibilité est déconseillée mais non interdite).
- Les « éléments informatifs supplémentaires », qui « donnent des informations supplémentaires destinées à faciliter la compréhension ou l'utilisation du document ».

Chacune de ces catégories renvoie à un contenu autorisé et à certains types de chapitre prédéfinis, comme le montre le tableau 1 ci-dessous.

Type d'élément	Plan des éléments* dans le document	Contenu autorisé* des éléments dans le document
Informatif préliminaire	Page de titre	Titre
	Table des matières	
	Avant-propos	Texte Notes Notes de bas de page
	Introduction	Texte Figures Tableaux Notes Notes de bas de page
Normatif général	Titre	Texte
	Domaine d'application	Texte Figures Tableaux Notes Notes de bas de page
	Références normatives	Références Notes de bas de page
Normatif technique	Termes et définitions Symboles et termes abrégés ... Annexe normative	Texte Figures Tableaux Notes Notes de bas de page
Informatif supplémentaire	Annexe informative	Texte Figures Tableaux Notes Notes de bas de page
Normatif technique	Annexe normative	Texte Figures

		Tableaux Notes Notes de bas de page
Informatif supplémentaire	Bibliographie	Références Notes de bas de page
	Index	
* Caractères gras = élément requis; caractères droits = élément normatif; <i>caractères italiques</i> = élément informatif.		

Tableau 1 : Exemple de plan type des éléments d'un document, adapté des lignes directrices de rédaction des normes ISO (ISO/IEC, 2004b).

Mais ce formatage s'applique surtout aux éléments informatifs et aux éléments normatifs généraux¹¹³, le « normatif technique » qui renvoie aux caractéristiques de l'objet de la normalisation et qui est donc susceptible de changer d'un domaine à l'autre, y échappe largement. Les normalisateurs sont donc libres d'adopter un mode de structuration particulier pour organiser le document et ventiler les exigences de cette partie. C'est ce qui a été fait dans le cadre d'ISO 9000 et d'ISO 14001, où le chapitre 4, qui regroupe le contenu normatif technique relatif au SME, est largement structuré en référence au modèle PDCA, comme le montre le sommaire de la norme ISO 14001, présenté dans la figure 3 ci-dessous.

<p>Avant-propos</p> <p>Introduction</p> <p>Chapitre 1 Domaine d'application</p> <p>Chapitre 2 Références normatives</p> <p>Chapitre 3 Termes et définitions</p> <p>Chapitre 4 Exigences du système de management environnemental</p> <p>4.1 Exigences générales</p> <p>4.2 Politique environnementale</p> <p>4.3 Planification</p> <p>4.4 Mise en œuvre et fonctionnement</p> <p>4.5 Contrôle</p> <p>4.6 Revue de direction</p> <p>Annexe A (informative) Lignes directrices pour l'utilisation de la présente Norme internationale</p> <p>Annexe B (informative) Correspondance entre l'ISO 14001:2004 et l'ISO 9001:2000</p> <p>Bibliographie</p>

Figure 3 : Sommaire de la norme ISO 14001 :2004

¹¹³ Qui définissent la portée du document plutôt que son objet. Ainsi, le domaine d'application dont il est question dans cette partie est le domaine d'application de la norme, qui établit le sujet qu'elle traite, les aspects qu'elle couvre et ses limites d'application. A ne pas confondre avec le domaine d'application du SME, qui fait partie du normatif technique, à savoir des exigences générales du SME. Les références normatives, quant à elles, définissent les documents (généralement ISO ou CEI) dont l'utilisation est indispensable pour la mise en œuvre de la norme en questions. Ainsi, si les normalisateurs avaient voulu lier l'utilisation de la norme ISO 19011 à celle d'ISO 14001, ils pouvaient l'indiquer comme référence normative d'ISO 14001, ce qui aurait rendu son utilisation obligatoire dans le cadre de l'audit interne.

Ce chapitre 4 est le cœur de la norme ISO 14001 : l'absence d'un des éléments spécifiés ou l'écart d'un des éléments du SME par rapport aux définitions des spécifications peut entraîner ce que l'on appelle une « non-conformité », c'est-à-dire un énoncé identifiant publiquement une déviance par rapport à la norme ISO 14001, dont il est gardé trace dans le SME lui-même et/ou dans les rapports d'audit. Toute non-conformité doit obligatoirement faire l'objet d'une action corrective, c'est-à-dire que l'entreprise doit prendre des mesures afin de résorber la déviance. On distingue les non-conformités mineures, qui appellent une action corrective sans porter préjudice à la certification, et les non-conformités majeures, qui appellent une action corrective et entraînent un refus de certification, ou plus exactement un report jusqu'à correction de la non-conformité.

Par contre, compte tenu de leur caractère strictement informatif, l'avant-propos, l'introduction et les deux annexes ne doivent contenir aucune exigence ni recommandation, aucun critère à respecter par le SME pour être en conformité avec la norme. En d'autres termes, les informations qu'ils contiennent ne peuvent en principe constituer une base pour empêcher la certification, l'enregistrement, l'auto-déclaration, ou la reconnaissance par seconde partie. Mais les annexes informatives ne sont pas totalement dépourvues de normativité : elles indiquent entre autres les bonnes et les mauvaises interprétations et pratiques de mise en œuvre de la norme. Cette modulation de la normativité entre les différentes parties du document a clairement constitué une ressource pour négocier son contenu et construire l'accord autour de la norme, comme en témoigne le représentant belge aux travaux du TC 207 *« On avait en principe trois possibilités pour des choses pour lesquelles en principe on n'était pas d'accord, et pas d'accord, c'était surtout de nouveau le Nouveau Monde et l'Ancien Monde. (Rire) Une solution était de les mettre dans l'annexe. Bon, on l'a fait pour l'analyse environnementale: les domaines visés par l'analyse environnementale sont tout à fait contraignants dans l'EMAS, et ici on a laissé la liberté du choix à l'entreprise ou à l'organisation, pour ISO 14001. Mais on mentionne la liste des domaines dans l'annexe. Une alternative, c'est de le mettre sous la moquette, où personne ne le voit. Ou troisièmement, rester dans le vague, quoi »*

On remarquera que les définitions n'ont pas seulement un caractère informatif, visant à clarifier les concepts et les lier les uns aux autres¹¹⁴, mais également un caractère normatif technique, dont la portée est limitée au document qui les contient et à son application. En d'autres termes, elles contribuent indirectement à substantialiser, orienter et durcir les exigences normatives techniques.

Enfin, un principe général de la rédaction des normes est d'exprimer, chaque fois que c'est possible, les exigences en termes de performance attendue plutôt qu'en termes de conception ou de caractéristiques descriptives. Le but de ce principe est de ne pas entraver le progrès technique, mais plutôt de favoriser l'innovation à l'intérieur du cadre ainsi établi. Les règles de rédaction des normes établissent aussi que « seules doivent être incluses » dans les énoncés normatifs « des exigences qui peuvent être vérifiées ». Au nom de ce « principe de vérifiabilité », elles recommandent d'exprimer la performance par des valeurs chiffrées chaque fois que c'est possible. Mais, en même temps, elles interdisent d'y introduire des valeurs et définitions de la performance qui n'auraient qu'une portée locale, régionale, les principes d'aptitude à l'emploi au niveau international et de non introduction de barrière aux

¹¹⁴ Par renvoi explicite et univoque de l'une à l'autre.

échanges devant être respectés. Or, précisément, la performance environnementale ne se juge qu'au niveau local. La recommandation du SAGE de ne pas introduire de valeurs ni de niveau de performance dans la norme ISO 14001 ne contrevient donc pas à ce principe.

Les exigences ne sont pas formulées en termes de niveaux de performance environnementale ou gestionnaire, mais en termes procéduraux. Quel type de texte qualifie-t-on généralement de « procédural » ? Typiquement, il s'agit de documents comme les modes d'emploi, les notices d'utilisation, les recettes de cuisine, les lignes directrices, les manuels pratiques, les consignes de sécurité, la plupart des textes techniques, les protocoles scientifiques, les instructions de travail et procédures en entreprises, et de nombreux textes juridiques. Les procédures désignent ici un ensemble articulé de consignes pour réaliser une action déterminée. Typiquement, comme dans l'exemple de la figure 4 ci-dessous, elles énoncent et articulent¹¹⁵ le contenu et l'ordre des tâches, les conditions requises pour lancer l'action (si condition x remplie, alors action), ses buts, ses conséquences et ses résultats attendus, les critères ou repères indiquant le bon déroulement de l'action, les gestes à accomplir, les identités et les rôles des acteurs humains et non-humains (Cochoy *et al.*, 1998; Reverdy, 1999; Heurley, 2001; Ganier, 2002). Il s'agit donc plutôt d'exigences en termes de conception et de fonctionnement du SME. Mais pour que ces procédures de conception du SME soient vérifiables, l'un des moyens les plus simples est d'obliger à les formaliser, d'où le principe de formalisation (de documentation) généralisée sur lequel repose la norme ISO 14001.

« L'organisme doit, à ses niveaux et fonctions concernés, établir, mettre en œuvre et tenir à jour des objectifs et cibles environnementaux documentés.

Les objectifs et cibles doivent être mesurables, lorsque cela est possible, et cohérents avec la politique environnementale, y compris l'engagement de prévention de la pollution, de conformité avec les exigences légales applicables et les autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit, et d'amélioration continue. »

Figure 4 : Exemple d'énoncé procédural issu de la norme ISO 14001

Les formes verbales des exigences sont aussi préformatées et plusieurs niveaux de normativité sont prévus, comme le montre l'annexe H du document de référence. La formulation d'une exigence sous la forme « doit/ne doit pas » est réservée aux exigences impératives, pour lesquelles aucun écart n'est permis. Les formes verbales « il convient de/il convient de ne pas » doivent être utilisées lorsque, entre plusieurs possibilités, l'une est particulièrement appropriée, sans être exigée ni exclure les autres, ou, à la forme négative, lorsqu'une certaine possibilité est déconseillée mais non interdite. Les formes verbales « peut/ne peut pas » indiquent des possibilités sans introduire de préférence ni de défaveur. L'annexe H énonce en outre quelles expressions peuvent être considérées comme des synonymes appropriés des formes verbales de référence (ISO/IEC, 2004b).

Les formulations des exigences doivent en outre s'appuyer sur les termes et définitions établies par le document. Elles doivent être aussi claires et complètes que possible, mais dans

¹¹⁵ Les procédures et instructions de travail en entreprises respectent d'ailleurs globalement ce schéma type.

la mesure où le document ne doit être trop volumineux (Heurley, 2001; Ganier, 2002; ISO/IEC, 2004b), le rédacteur est amené à regrouper dans une seule phrase plusieurs actions, de type, de niveau et de temporalité différents. Dans la première phrase de l'extrait de la norme ISO 14001 ci-dessus, le « quoi » engage quatre faisceaux d'actions, quatre procédures distinctes et interdépendantes: 1) établir des objectifs et cibles environnementaux, 2) les mettre en œuvre, 3) les tenir à jour, et 4) les documenter¹¹⁶, faisceau d'action qui n'est pas directement exprimé mais doit être déduit de l'association du qualificatif « documentés » aux objets qu'il s'agit de construire. Si nous parlons de faisceaux d'actions, de procédures, c'est qu'à chacune de ces expressions correspond un processus qui engage lui-même des multiples actes discrets, éclatés dans l'espace et dans le temps. Ces actes, le texte ne les précise pas ou alors, ils sont explicités dans d'autres parties du texte. Les renvois explicites entre différentes parties du texte sont d'ailleurs fréquents, ce qui fait qu'à la structuration par catégories d'énoncés et par chapitres se superpose une structuration qu'on peut qualifier, par analogie avec l'informatique, d'hypertexte. Cette structure hypertexte donne à voir les liens entre les différentes parties, permet un autre mode de lecture du texte, mais aussi, convoque éventuellement les contraintes et critères d'une exigence dans une autre exigence. Plutôt qu'une liste d'exigences, le texte d'ISO 14001 s'apparente à un système d'exigences interdépendantes dont la normativité se déploie au fur et à mesure qu'on parcourt les liens qui sont tissés entre elles.

III.3 Le contenu de la norme ISO 14001

a) Le format conventionnel d'un système de management environnemental

Le contenu de la norme ISO 14001 définit les procédures de conception d'un système de management environnemental « applicable, praticable et faisable », auditable et autorégulé, fondé sur la maîtrise, la formalisation, la traçabilité et l'amélioration des processus¹¹⁷. C'est même la première exigence formulée par le texte, qui résume l'objet du contrat, l'engagement que prend l'utilisateur : « **établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer¹¹⁸ un SME** », qui répond aux exigences normatives générales et techniques qui suivent, et « de déterminer comment il satisfait à ces exigences ».

Contrairement à EMAS¹¹⁹, la norme ISO 14001 ne définit pas *a priori* ce que couvre le SME, mais renvoie la question à l'organisme, et à ses objectifs et ses enjeux. Dans cette optique, l'organisme est tenu de définir le « domaine d'application » de son SME dans un document qui fera partie lui-même du SME (ISO, 2004, point 4.1). L'annexe informative et les lignes directrices clarifient cette notion de domaine d'application. Il s'agit de poser les frontières à l'intérieur desquelles s'applique leur SME. D'établir un cadre à la fois spatial, social et/ou organisationnel : un site spécifique ou l'ensemble du groupe « entreprise », l'ensemble d'un site ou une partie du site seulement, toutes les activités du site ou une ligne de fabrication

¹¹⁶ C'est-à-dire produire et conserver des inscriptions afférentes aux trois premiers faisceaux d'actions

¹¹⁷ Tels que ces principes ont été développés dans les sections précédentes.

¹¹⁸ Cette exigence générale « d'établir et de maintenir » s'applique donc en particulier à toutes les procédures du SME, même si nous ne le précisons pas à chaque fois. Cela inclut l'identification des « besoins » en procédures, la rédaction de nouvelles procédures et/ou l'adaptation de procédures existantes, ainsi que leur examen, leur révision et mise à jour périodiques.

¹¹⁹ Le dispositif de protection de l'environnement, dans le règlement EMAS, couvre le site industriel dans son ensemble.

spécifique... A l'intérieur de ces frontières, le SME s'appliquera aussi bien aux activités, produits et services de l'organisme. La définition de ces frontières doit refléter la nature et l'importance de l'organisme, ainsi que ses impacts environnementaux : aussi cette opération de « bornage » détermine-t-elle la portée du SME, c'est-à-dire les efforts à consentir et les résultats à atteindre, aussi toute exclusion d'une partie de l'organisme doit-elle être justifiée. C'est la crédibilité même de la démarche et de l'engagement de l'entreprise qui se joue dans cette définition du domaine d'application (ISO, 2004a, annexe A ; ISO, 2004b).

1. La direction de l'organisation est ensuite tenue de « **définir une politique environnementale** » par écrit et de « s'assurer qu'elle est mise en œuvre et tenue à jour » (ISO, 2004a, point 4.2). La norme définit l'usager comme un organisme, c'est-à-dire n'importe quelle « compagnie, société, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnelle et administrative » (ISO, 2004b). Elle s'adresse donc à l'entreprise dans son ensemble : puisque l'environnement, comme la qualité, « c'est l'affaire de tous », ce sont bien tous les membres de l'entreprise que le SME cherche à enrôler dans la gestion de l'environnement. Mais en même temps, par le principe d'engagement et de responsabilité de « la direction à son plus haut niveau », la norme reconnaît que certains acteurs dans l'entreprise sont en position de prendre des décisions, de définir des objectifs et des rôles, d'allouer des ressources pour tous les autres.

La norme prend en compte cette asymétrie entre les acteurs de l'entreprise. Elle prend comme point de départ du processus de gestion environnementale la définition d'une politique environnementale – prérogative de ces acteurs – en s'appuyant sur et renforçant à la fois les mécanismes d'alignement de toutes les actions et de tous les acteurs sur cette politique. En se rapprochant des intérêts des managers pour mieux les enrôler, en s'associant au concept et aux outils de la planification stratégique et de la direction par les objectifs, le modèle PCDA s'est éloigné d'un modèle d'apprentissage par mise à l'épreuve d'hypothèses, et rapproché d'un modèle de gouvernement « top-down » par une succession d'opérations de cadrages de l'action, allant du cadre général – la politique – au plus spécifique – un geste à un poste de travail dans une opération particulière. Au point que la norme ISO 14001 dit d'elle-même qu'elle énonce « les exigences d'un tel système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs. »

La gestion professionnelle reposerait sur un tel processus de cadrages en cascade, où la politique est supposée énoncer et stabiliser les « grandes orientations » de l'entreprise, les finalités et les principes généraux de l'action, les engagements pris par la direction au nom de et vis-à-vis de tous. En d'autres termes, il s'agit de poser les fins à poursuivre par l'action collective afin d'en déduire les moyens à mettre en œuvre (Litterer, 1969; Johnson et Kaplan, 1987; Sussland, 1996; Moroncini, 1998; Boussard, 2008). La politique environnementale contribue à fixer les niveaux de responsabilité environnementale et donc de performance environnementale de l'organisme. Elle constitue l'une des références pour évaluer toutes les actions ultérieures de l'organisme. C'est pourquoi les lignes directrices de la norme décrivent la politique environnementale comme l'élément moteur de la mise en œuvre et de l'amélioration du SME, et le reflet de l'engagement de la direction (ISO, 2004a, annexe A).

Cette représentation de l'entreprise et de l'action collective, étroitement liée à la position, aux préoccupations et à l'exercice professionnel des top-managers, n'est pas propre au SME : elle relèverait de l'essence même d'un « système de management ». Non seulement elle se décline à l'infini en fonction de l'objet à gérer – environnement, qualité... mais incorpore les relations entre eux : le SME, comme le système de management de la qualité, ne serait que la partie d'un tout qui le dépasse et qui le cadre, à savoir le système de management global de l'entreprise, avec lequel le SME est censé venir s'hybrider et s'aligner. La gestion environnementale n'est ni au-dessus ni à part des autres préoccupations de gestion de l'entreprise : l'idée sous-jacente à la norme est bien de traiter l'environnement comme n'importe quelle autre préoccupation à gérer, sans empiéter sur le pouvoir discrétionnaire du dirigeant à arbitrer entre des préoccupations, des logiques et des objectifs contradictoires. Et c'est bien ce que lui reprochent ses détracteurs.

Mais dans le monde d'ISO 14001, la politique environnementale se voit aussi attribuer une fonction symbolique : elle exprimerait l'engagement de la direction, un engagement non seulement au sens téléologique – un cadre de planification mais aussi au sens moral. « *Plus qu'une promesse : une promesse solennelle* », comme le dit le représentant belge au TC 207. Une promesse que la politique, en tant que document public, représente, stabilise, donne à voir et fait circuler dans et à l'extérieur de l'entreprise.

Si l'énonciation d'une politique environnementale relève du champ de compétences et de responsabilité de l'organisme, elle doit répondre à des exigences en termes de contenu d'une part, et de modes de conception d'autre part, que la norme spécifie. Chacune de ces exigences peut être tracée dans l'ensemble de la norme ISO 14001 :2004¹²⁰, car chacune sera déclinée selon le modèle PDCA.

2. La politique environnementale doit être **adaptée à cette organisation** : à sa nature, à sa taille et aux impacts environnementaux de ses activités, produits et services (ISO, 2004a, point 4.2 a). Dans la mesure où un impact environnemental est défini comme « toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme » et où un aspect environnemental est défini comme un « élément des activités, produits ou services d'un organisme susceptible d'interactions avec l'environnement » (ISO, 2004b), l'établissement de la politique environnementale est lié à celui de ses aspects environnementaux.

L'organisme doit donc avoir connaissance de ses aspects environnementaux pour être en mesure de concevoir une politique environnementale qui réponde à ce critère. Une connaissance non pas familière mais technique, produite par une méthodologie ad hoc. Si elle ne l'a pas encore fait, l'entreprise devra établir méthodiquement une liste de ses aspects environnementaux. A cette fin, l'organisme devra « établir, mettre en œuvre et tenir à jour » en fonction de son évolution, « une procédure qui lui permette d'identifier ses **aspects environnementaux** » émergeant du domaine d'application du SME. Parmi ceux-ci, il devra

¹²⁰ L'analyse menée sur cette version est en grande partie pertinente pour la première version d'ISO 14001. La version 2004 de la norme ISO 14001 se pose explicitement comme une « clarification » de la version 1996, elle ne comporterait pas de nouvelles exigences, et lorsqu'elle en reformule certaines, ce ne serait que pour y apporter des précisions. Ce point sera discuté dans la section suivante.

distinguer ceux qui sont **significatifs** - qui peuvent avoir un impact environnemental significatif - et **maîtrisables** qu'il a les moyens de maîtriser ou sur lesquels il peut avoir une influence (ISO, 2004a, point 4.3.2.). (L'annexe A apporte quelques précisions à ces aspects « influençables » : il s'agit des aspects environnementaux associés aux biens et services que l'organisme utilise, notamment les performances environnementales et pratiques de ses sous-traitants et fournisseurs ; ou de ceux associés aux produits et services qu'il fournit, comme la conception et le développement ; le transport ; l'emballage ; l'extraction et distribution des matières premières et ressources naturelles ; la distribution, l'utilisation et la fin de vie des produits).

La détermination des aspects environnementaux significatifs et maîtrisables révèle des opportunités d'action de gestion de ces problèmes, actions qui seront planifiées, mises en œuvre, vérifiées et ajustées. Les « outputs » de cette analyse environnementale constituent des « inputs » pour les processus en aval, mais aussi pour l'établissement de la politique environnementale. La figure 5, qui schématise les relations entre les différents éléments du SME, montre bien comment, de proche en proche, les aspects environnementaux sont « pris en compte » par le SME.

C'est bien parce que la traduction doit obligatoirement être poursuivie que l'analyse environnementale a une portée prescriptive. « L'organisme doit s'assurer que les aspects environnementaux significatifs sont **pris en compte** dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour de son système de management environnemental (la « prise en compte » (existence d'une relation) est aussi critère de jugement) » (ISO, 2004b). Les aspects environnementaux significatifs et maîtrisables constitueront les priorités du SME.

C'est peut-être la raison pour laquelle l'exigence relative à l'analyse environnementale est formulée dans le cadre du sous-chapitre « planification », qui suit logiquement (mais pas forcément chronologiquement, comme nous le verrons dans le chapitre consacré à la fabrication du SME) la formulation de la politique, alors qu'elle intervient plutôt en amont de la formulation de cette politique.

L'annexe informative détaille ce que devraient couvrir la méthode et les pratiques d'analyse environnementale. Elle ne se prononce pas sur une approche de l'analyse environnementale, mais en rappelle les thèmes considérés comme classiques : émissions dans l'air, rejets dans l'eau, rejets dans le sol, déchets et sous-produits, utilisation des matières premières et des ressources naturelles, utilisation de l'énergie, production d'énergie (chaleur, radiation, vibration), éléments physiques et d'autres points relatifs à l'environnement local et aux collectivités (ISO, 2004a, annexe A). De même, elle ne se prononce pas sur une méthode pour évaluer le caractère significatif et maîtrisable des aspects environnementaux, contrairement à la norme ISO 14004 qui préconise trois types de critères : des critères environnementaux (comme le degré, la sévérité, et la durée de l'impact, ou la fréquence d'un aspect), des critères légaux (comme le respect ou non-respect d'une norme fixant des limites d'émission ou des dispositions d'un texte réglementaire), des critères relatifs aux préoccupations des parties intéressées (tels que l'image de l'organisme, les nuisances générées). Elle précise cependant que la méthode adoptée par l'organisme devra fournir des résultats cohérents et comprendre la définition et l'application de critères d'évaluation (ISO, 2004a, annexe A ; ISO, 2004b).

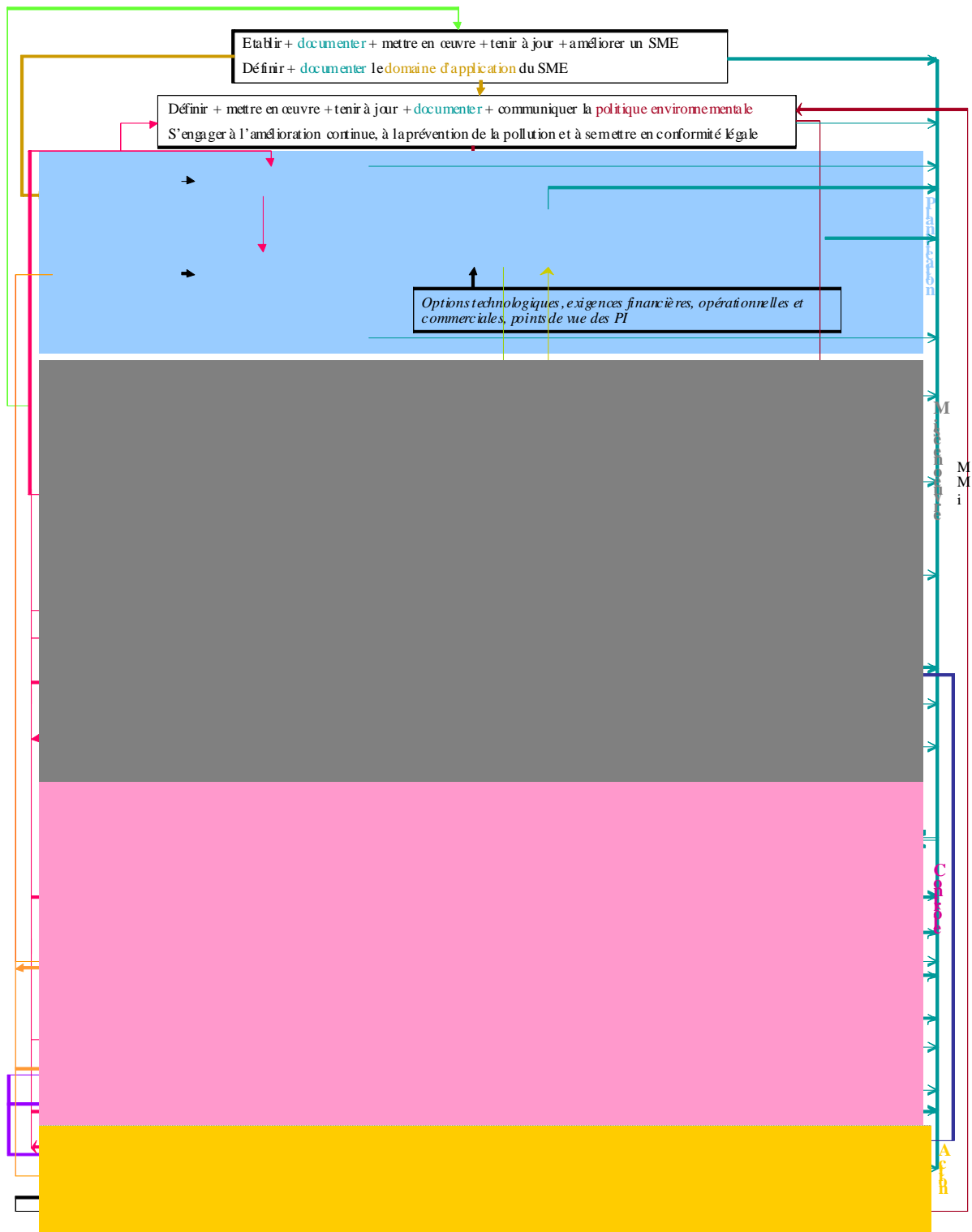


Figure 5 : Schéma représentant les exigences de la norme ISO 14001 et leur articulation. Chaque élément est codé par une couleur : ses occurrences et sa mobilisation sont tracés par les mots et les flèches de cette couleur à travers tout le texte (rose pour les aspects environnementaux, bleu pour la documentation, rouge pour la politique environnementale, etc.) Les étapes du modèle PDCA sont représentées par des zones colorées en arrière-plan. Ce schéma met en évidence l'ordonnancement processuel des exigences et le rôle de la planification comme articulation des décisions stratégiques et opérationnelles, mais aussi les principaux opérateurs de cette articulation : les aspects environnementaux et la documentation.

La procédure d'analyse environnementale et ses résultats, consignés dans des documents tenus à jour, font partie intégrante du SME.

3. La politique environnementale doit être traduite en **objectifs, cibles et programme de management environnemental** dans l'étape de planification, de manière à assurer la maîtrise opérationnelle du SME (ISO, 2004a, point 4.2. d). La planification entretient des liens étroits avec la direction par les objectifs. Il s'agit que tout membre du personnel fasse siens les objectifs organisationnels qui dépendent de lui. Il sera d'ailleurs évalué sur cette base (Drucker, 1957; Aubert *et al.*, 1996).

Un objectif environnemental est défini comme « un but environnemental général qu'un organisme se fixe, résultant de la politique environnementale ». Une cible environnementale, est « une exigence de performance détaillée, (...) qui résulte des objectifs environnementaux, et qui doit être fixée et réalisée pour atteindre ces objectifs » (ISO, 2004a, points 3.9. et 3.12.). Un programme d'action, enfin, établit une liste des actions à entreprendre et précise, pour chacune d'elles, les responsabilités, les moyens et le calendrier de réalisation. Objectifs et cibles doivent être mesurables, lorsque c'est possible (ISO, 2004a, point 4.3.3.). Programme d'action, objectifs et cibles traduisent à la fois la politique environnementale et les aspects environnementaux en actions concrètes et en normes en référence desquelles l'évaluation pourra être menée.

Les objectifs, cibles, et programmes de management environnemental, ainsi que la structure des responsabilités doivent faire partie de la documentation du SME (ISO, 2004a, point 4.3.3. et 4.4.1.). Politique, actions et activités planifiées, objectifs et cibles, et aspects environnementaux significatifs doivent être en cohérence les uns avec les autres (ISO, 2004a, point 4.3.3.).

L'annexe A insiste à nouveau sur le caractère spécifique et la mesurabilité des objectifs et cibles, et précise qu'ils doivent couvrir les questions à court et long termes. Elle suggère l'utilisation des meilleures technologies disponibles lorsqu'elles sont adaptées et que l'organisme juge en avoir les moyens (ISO, 2004a, annexe A).

4. Cette planification est supposée assurer la maîtrise opératoire (ISO, 2004a, point 4.4.6) et des situations d'urgence (ISO, 2004a, point 4.4.7), c'est-à-dire assurer que les activités de l'organisation sont réalisées « dans les conditions requises » (ISO, 2004a, point 4.4.6) en instituant **des procédures** (entendues ici comme une manière de procéder systématisée ou marche à suivre pour obtenir un résultat) de « **contrôle a priori et a posteriori** » (Mintzberg, 1994). On retrouve donc, textuellement, le principe de maîtrise réaffirmé.

Dans le cadre de ce principe, le contrôle est une notion pluridimensionnelle: c'est un acte de vérification, d'inspection méthodique, et c'est aussi le fait ou l'action de maîtriser un comportement, une situation ou une action (Larousse, 1991). Le contrôle a posteriori relève de la vérification et de l'évaluation, tandis que le contrôle a priori, comme la définition des rôles, tâches et comportements *ad hoc*, repose sur la formalisation et pose des repères pour guider l'action. Ces deux dimensions sont étroitement liées, dans la mesure où la vérification génère des informations permettant d'évaluer l'action au regard d'une référence (les objectifs

de cette action, ou sa conformité, par exemple) et d'ajuster l'action afin d'en améliorer la maîtrise, par ce que le modèle cybernétique de l'action appelle un mécanisme de « feedback » ou d'autorégulation. Ce feed-back vise à tirer profit de « retours de réalité » pour rendre intelligible l'action collective et réviser ses conditions, ses modalités, ses buts, etc. – ce que Hatchuel (2000) qualifie de processus de « rationalisation ». Dès lors, et c'est particulièrement le cas dans le cadre de l'audit, le contrôle pose aussi la question des modalités d'administration de la preuve associée à la vérification, de la production de repères pour l'action, et des rapports de pouvoirs qu'il équipe.

Le contrôle *a priori* et *a posteriori* se combinent pour établir une prescription du comportement des individus qui fondent une troisième dimension du contrôle : c'est également un acte de domination, de gouvernement des hommes. Une forme de pouvoir dépersonnalisé (Nizet et Pichault, 2000). Mais qu'on les considère du point de vue technique ou du point de vue politique, les mécanismes de contrôle et surtout leur articulation – on le verra tout au long de cette recherche doctorale – reposent sur la production et la mise en circulation d'informations. Les lignes directrices précisent les objectifs et les formes de cette production d'informations : elles doivent rendre possible une évaluation et apporter la preuve de la conformité du SME, mais aussi permettre à l'organisme de mieux se connaître (ISO, 2004a, annexe A).

L'entreprise est donc tenue de formaliser un ensemble de procédures **d'évaluation** périodique des éléments du SME, dont les résultats feront l'objet d'un enregistrement. L'évaluation implique à la fois de mettre en œuvre des techniques d'analyse de l'information et un jugement sur l'objet de l'analyse (ISO, 2004c). Ces procédures visent :

- à organiser l'analyse systématique et l'imputation des causes des **non-conformités**, ainsi que l'élaboration et la planification de solutions pour réduire les écarts identifiés (ISO, 2004a, point 4.5.3.)
- l'évaluation de la conformité aux exigences légales et aux autres exigences applicables à l'organisme, ainsi que l'élaboration et la planification de solutions pour réduire les écarts identifiés (ISO, 2004a, 4.5.2).
- la réalisation d'audits périodiques du SME, dont l'objet, les buts, l'utilisation, les modalités pratiques et les responsabilités doivent être précisés dans une procédure et dans le programme d'action. Les informations issues de l'audit sont mobilisées à la fois comme bases d'autres audits, donc un éventuel audit de certification, et comme un des éléments de base d'une revue du SME par la direction de l'entreprise. L'audit constitue un élément clé du dispositif, aussi les lignes directrices renvoient l'organisme, sans obligation, à la norme ISO 19011, qui propose des lignes directrices sur les audits de système de management (ISO, 2004a, annexe A).
- la tenue de revues de direction¹²¹ planifiées, dont les objectifs sont d'évaluer le SME et de déterminer s'il est « approprié, suffisant et efficace », ainsi que « d'évaluer les opportunités d'amélioration et les besoins de changement » à apporter au SME. La norme établit une liste minimale des « informations d'entrée et informations de sortie » nécessaires au bon déroulement de cette revue du SME (ISO, 2004a, point 4.6.).

¹²¹ Il s'agit d'un dispositif de management supposé existant dans les organismes, consistant en réunions des top-managers, où se prennent les décisions d'ordre stratégique.

A l'exception des points déjà soulevés ci-dessus, l'annexe A n'apporte guère de précision supplémentaire en matière de contrôle *a priori* et *a posteriori*. La norme ISO 14004 allonge essentiellement les listes de rubriques, et apporte deux éléments supplémentaires : l'utilisation d'indicateurs de performance et des lignes directrices pour l'amélioration continue.

5. La politique environnementale doit « être documentée » (ISO, 2004a, point 4.2. e), tout comme l'ensemble du SME d'ailleurs (ISO, 2004a, point 4.1.).

La norme décrit très précisément le **système de documentation** qui assure la collecte, l'inscription, l'actualisation et la traçabilité d'informations codifiées sur toutes les « tâches routinières » de l'organisation qui contribuent à la mise en œuvre de cette politique, ainsi que leur mise à disposition des membres du personnel comme des auditeurs. Ces documents sont appelés « procédures » dans le jargon des entreprises (Mintzberg, 1994), ce qui introduit une ambiguïté qui traverse toute la norme : quand elle exige d'établir une procédure, s'agit-il d'une manière de procéder systématisée qui guide les pratiques effectives (procédure effective) ou s'agit-il d'un document codifiant les activités et tâches dans l'organisme (procédure formalisée) ? Ce système documentaire constitue un ensemble hiérarchisé et articulé de procédures formalisées et d'enregistrements, qui couvre toutes les étapes et toutes les exigences décrites dans la norme. Il doit comprendre :

- un ensemble de documents nommément désignés par la norme : la politique environnementale, la description du domaine d'application, les objectifs et cibles, et tous les enregistrements,
- une description d'ensemble du SME
- l'ensemble des procédures assurant la maîtrise des opérations et des situations d'urgence
- l'ensemble des procédures assurant le fonctionnement du SME, y compris celles organisant le système de documentation lui-même. Ces procédures décrivent l'articulation des documents les uns par rapport aux autres, leur identification, leur localisation et leurs modalités d'élaboration, de révision, de diffusion et de déclassement (ISO, 2004a, points 4.4.4 et 4.4.5).

Comme le montre la figure 5, le système de documentation vient littéralement doubler le SME.

Nulle modalité négative dans ces paragraphes. La norme, en formulant l'exigence que les documents en question soient maîtrisés, établit sur ce point une obligation de résultats. Les lignes directrices insistent encore sur la nécessité de maîtriser la documentation tout en avertissant l'organisme qu' « il convient que la préoccupation principale des organisations soit la mise en œuvre efficace du système de management environnemental et la performance environnementale, et non un système complexe de documentation. » Elles donnent des exemples plus précis de documents à inclure dans ce système de documentation, insistent sur l'importance de personnaliser ce système de documentation et proposent des critères de décision permettant de départager les procédures à documenter, c'est-à-dire à formaliser, de celles qui peuvent rester orales (mais qui doivent quand même exister, au moins dans la tête et les pratiques des membres du personnel) (ISO, 2004a, Annexe A). Les lignes directrices reconnaissent implicitement la distinction entre procédures effectives (qui guident effectivement les pratiques) et procédures formalisées (qui décrivent ce que doivent être les

pratiques). Mais elles laissent entière la question de l'administration de la preuve des procédures non formalisées.

6. La politique environnementale doit « **être communiquée** » à toutes les personnes travaillant pour ou pour le compte de l'organisme (ISO, 2004a, points 4.2. f). L'organisme doit donc assurer, par l'établissement et la mise en œuvre d'une procédure, la communication interne relative à son SME et à ses aspects environnementaux (ISO, 2004a, point 4.4.3.).

La communication interne « est importante pour assurer la mise en œuvre effective du SME » et de la politique environnementale » en ce qu'elle renforce la capacité d'action et la compétence des membres de l'organisme. Elle va donc plus loin que la diffusion d'information : il s'agit d'établir un lien entre le personnel et les tâches et responsabilités qu'ils assument et pour lesquelles ils sont qualifiés, et le SME.

Cela implique que les **rôles, responsabilités, autorités et compétences**, de tous les membres du personnel, y compris de la direction, dans le cadre du SME aient été établis, ce qu'exige effectivement la norme (ISO, 2004a, point 4.4.1. et 4.4.2.) Parmi ces descriptions de fonction, il en est une que la norme précise : celle d'un ou plusieurs représentant(s) spécifique(s) de la direction chargé(s) d'une part de la conception du SME et de s'assurer de sa conformité à la norme ISO 14001, et d'autre part, de rendre compte « pour examen » à la direction « au plus haut niveau de la performance du SME y compris des recommandations pour son amélioration » (ISO, 2004a, points 4.2.e et 4.4.1). Ces recommandations font partie des informations utiles à la revue de direction (ISO, 2004a, point 4.6.).

Cette personne est souvent désignée par le terme « responsable environnement » ou « coordinateur environnement ». Toutefois, les lignes directrices rappellent qu'une des clés du succès est **l'implication de tout le personnel** non seulement de l'organisme mais de toute personne travaillant pour son compte, ce qui inclut les sous-traitants et fournisseurs. Elles rappellent aussi que la bonne marche du SME n'est pas de la seule responsabilité du responsable environnement mais est une responsabilité collective et diffuse, c'est-à-dire répartie sur l'ensemble des fonctions de l'organisation (ISO, 2004a, annexe A).

De plus, la norme précise que la direction est responsable, outre de la formulation de la politique environnementale, de la disponibilité et de l'allocation des ressources nécessaires : ressources humaines compétentes, ressources technologiques, ressources financières. Si ces deux derniers types de ressources ne semblent pas nécessiter plus de précision aux yeux des producteurs de la norme, il semble qu'il n'en est pas de même en matière de ressources humaines « compétentes ». La norme ISO 14001 :2004 (point 4.4.2.) prescrit des modalités de « gestion des compétences » qui s'appuie, comme nous le verrons, sur des dispositifs non seulement de communication, mais aussi des dispositifs pédagogiques, administratifs et de contrôle. Les lignes directrices répètent ces principes et les illustrent par des exemples. Elles ajoutent que l'organisme doit exiger de ses sous-traitants qu'ils apportent la preuve de leur compétence « verte » (ISO, 2004a, annexe A), ce qui est à la fois un moyen pour gérer ses propres compétences et un moyen d'externaliser l'administration de la preuve de la compétence des sous-traitants.

7. La politique environnementale doit être « **disponible pour le public** » (ISO, 2004a, point 4.2. g). C'est la forme minimale d'*accountability* exigée par la norme. Un ensemble de procédures doit établir les modalités de communication externe de l'organisme, sur sa politique environnementale mais aussi sur ses aspects environnementaux et son SME. Ces procédures doivent être mises en œuvre et tenues à jour. Les choix posés en matière de méthode et de contenu doivent être « documentés ».

La communication externe est envisagée dans les deux sens : des parties intéressées vers l'organisme et de l'organisme vers les parties intéressées. Aucune attitude proactive n'est toutefois imposée : si l'organisation doit « recevoir et documenter les demandes pertinentes des parties intéressées externes et y apporter les réponses correspondantes », elle peut ne prendre aucune initiative en la matière, du moment qu'elle consigne son choix par écrit¹²² (ISO, 2004a, point 4.4.3). Les seules obligations en matière de communication externe sont que la politique environnementale doit être disponible pour le public et que l'entreprise doit mettre en place une procédure de gestion des plaintes en provenance des parties intéressées (ISO, 2004a, point 4.2 f). De fait, dans les cas que j'ai personnellement rencontrés dans ma pratique professionnelle, les seules procédures envisagées en matière de communication externe étaient d'envoyer une copie de la politique environnementale à qui le demanderait.

Les lignes directrices invitent toutefois à poser les choix en matière de communication externe (moyens, groupes cibles, et contenus informatifs, notamment) « en prenant en compte les préoccupations et les besoins d'informations des parties intéressées » et ce dans les deux sens (ISO, 2004a, annexe A).

8. Quant au **contenu** de la politique environnementale, **trois « intentions et principes »** doivent impérativement figurer dans son énoncé, et avec lesquels les objectifs et cibles doivent être cohérents (ISO, 2004a, points 4.2. et 4.3.3.) :

a) Un **engagement à l'amélioration continue** (ISO, 2004a, point 4.2.b) : c'est-à-dire à « un processus d'enrichissement du SME afin d'obtenir des améliorations de la performance environnementale de l'organisme » (ISO, 2004a, point 3.2.) Cette amélioration continue est de la responsabilité de la direction qui procède à une évaluation globale du SME (ISO, 2004a, point 4.6.), à intervalles réguliers, lors de la revue de direction. Cette évaluation porte sur le caractère « approprié, suffisant et efficace », et permet de déterminer les besoins de changement et les opportunités d'amélioration. Ces besoins de changement et ces opportunités d'amélioration sont identifiés sur base de l'ensemble d'informations et de preuves générées par le SME lui-même. A côté de cette évaluation globale, l'amélioration continue repose également sur les procédures de correction des non-conformités dont j'ai déjà évoqué quelques caractéristiques. Elles organisent l'identification et l'analyse au jour le jour de tout écart par rapport aux exigences de la norme et à celles établies par le SME.

b) Un **engagement à la prévention de la pollution** (ISO, 2004a, point 4.2.b), c'est-à-dire à « l'utilisation de procédés, pratiques, matériaux, produits, service ou énergie pour empêcher, réduire ou maîtriser la création, l'émission ou le rejet de tout polluant ou déchet, afin de

¹²² Etant bien entendu qu'on parle ici d'un processus de « reporting », et non d'une communication à visée strictement publicitaire.

réduire les impacts environnementaux » (ISO, 2004a, point 3.18). Une note identifie différents modes de prévention de la pollution qui renvoient à l'acceptation que les principes et programmes de politique environnementale publique donnent à ce terme : réduction ou élimination à la source, substitution des matériaux ou d'énergie ou encore réutilisation, recyclage et valorisation. Les objectifs et cibles du SME doivent traduire cet engagement (ISO, 2004a, point 4.3.3.).

Comme on l'a signalé précédemment, la prévention de la pollution est rapportée à la maîtrise opérationnelle, c'est donc l'ensemble des exigences y afférentes qui permettraient à l'entreprise de remplir cet engagement.

Reste une marge d'interprétation du terme « prévention », comme l'explique un certificateur interviewé : *« La politique doit contenir un engagement à la prévention des pollutions. » Au départ, mon interprétation, et l'interprétation de 80% des personnes et quand on parle de points génériques, c'est un de ceux-là tout le monde pense en disant ça: prévention des pollutions accidentelles. En fait, quand on comprend bien ce qu'est la prévention des pollutions, c'est l'échelle de Lanzing, c'est l'aspect management: la prévention des déchets, c'est le déchet qui n'existe pas. C'est ça, la prévention des pollutions. »*

c) Un « **engagement de conformité aux exigences légales** (...) et aux autres exigences (...) auxquelles l'organisme a souscrit, relatives à ses aspects environnementaux », ou du moins celles qui lui sont applicables (ISO, 2004a, point 4.2. c). Les « autres exigences » en question sont précisées dans les lignes directrices : il s'agit par exemple des codes de bonnes pratiques, des lignes directrices de la maison-mère (dans le cas d'un organisme faisant partie d'un groupe) ou des accords passés avec les autorités publiques (ISO, 2004a, annexe A).

Cet engagement se traduit tout d'abord par l'obligation d'établir et de tenir à jour (le devoir de mettre en œuvre n'est pas énoncé explicitement) une procédure pour avoir accès à cette information et identifier ces exigences d'une part, et pour « déterminer comment ces exigences s'appliquent à ses aspects environnementaux », d'autre part. Ces exigences doivent être prises en compte dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour de son SME (ISO, 2004a, point 4.3.2) : les spécifications citent explicitement l'énoncé de la politique environnementale et l'établissement des objectifs et cibles (ISO, 2004a, points 4.2. et 4.3.3.). Les lignes directrices, quant à elles, citent la réalisation de l'analyse environnementale et préconisent des pratiques de formalisation pour tout élément du SME visant à établir la preuve de la conformité légale de l'organisme (ISO, 2004a, annexe A).

Il se traduit également par l'obligation pour l'organisme d'évaluer, périodiquement et selon une procédure qu'il spécifie, sa conformité à ces exigences légales et autres exigences, et de pouvoir en apporter la preuve par l'enregistrement de ces évaluations et de leurs résultats (ISO, 2004a, point 4.5.2). Les lignes directrices précisent que cette évaluation doit également porter sur les permis et autorisations accordés à l'organisme (ISO, 2004a, annexe A).

Enfin, il se traduit par l'obligation pour l'organisme d'intégrer les résultats des évaluations des exigences légales et autres et l'évolution de ces exigences aux données à l'aune desquelles le SME sera évalué lors de la revue de direction (ISO, 2004a, point 4.6.).

b) La révision d'ISO 14001

- *Les conditions du processus de révision*

Les normes techniques publiées par l'ISO sont censées représenter l'état de l'art de leur domaine d'application. Dès lors se pose la question du risque d'obsolescence de leurs exigences compte tenu des évolutions techniques, pratiques et sociopolitiques. Afin de contrebalancer ce processus d'obsolescence, les règles de l'ISO imposent à ses comités techniques de procéder à une évaluation des standards qu'ils ont développés endéans les 5 ans de leur publication, et de décider soit de les réviser, soit de les confirmer, soit de les retirer (Dodds, 2003).

Dans le cas des normes ISO 14001 et ISO 14004, il en a été autrement, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, bien qu'acceptée par la totalité des membres de l'ISO, la norme ISO 14001 n'avait été rédigée que par une vingtaine de délégations nationales, la plupart appartenant aux pays développés. Pour la révision de cette norme, un nouveau groupe d'experts s'est réuni, comptant parmi eux un plus grand nombre de pays en voie de développement. Comme pour l'élaboration de la première version, dans chaque pays, un groupe miroir suivait les travaux conduits au plan international et transmettait au fur et à mesure ses appréciations. Cette démarche avait pour but d'améliorer la satisfaction de tous. En France, le groupe miroir se réunit dans le cadre de l'AFNOR, et se composait de représentants des pouvoirs publics, de l'industrie, des cabinets de consultants et des associations de protection de l'environnement.

De plus, dans les deux années qui ont suivi la publication de la norme ISO 14001, l'ISO (plus précisément son «Technical Management Board» ou TMB) a fait l'objet de pressions croissantes de la part d'un petit groupe d'industriels qui se plaignaient du coût d'une double certification ISO 9001 et ISO 14001. Ils exigeaient une révision anticipée de la norme ISO 14001, de façon à la rendre plus compatible avec celles de la série ISO 9000, elles-mêmes en pleine révision avec l'objectif... de les rapprocher d'une part, de la qualité totale et d'autre part, d'ISO 14001 (ISO, en ligne, le 6 septembre 2004). Dès 1998, le TMB mena une enquête, auprès des délégations nationales du SC1 du TC 207, sur le besoin de révision d'ISO 14001, et sur une approche du processus de révision rendant possible la publication de la norme révisée pour 2000, soit la même année que la version révisée d'ISO 9001. Dans le même temps, le TMB faisait pression sur les experts pour qu'ils acceptent à la fois le principe de la révision et celui de donner à la compatibilité avec ISO 9001 la plus grande priorité (Hart, 1999).

Toutefois, de nombreux experts soulevèrent des objections à ces deux principes. Tout d'abord, la focalisation sur la compatibilité entre les deux normes fit l'objet d'une controverse. Nombre d'experts arguaient que cette compatibilité ne faisait pas problème dans la mesure où la coopération entre les deux TC lors de l'élaboration d'ISO 14001 et lors de la révision d'ISO 9001¹²³ avaient assuré un certain alignement des deux normes. De plus, nombre d'organismes pratiquaient déjà des audits de surveillance ou de certification conjoints, et nombres d'organismes de certifications proposaient déjà de tels services. Il fut également objecté que la norme ISO 14001 ne traitait pas de la façon dont les organismes

¹²³ Afin de partager leurs expériences respectives et harmoniser les normes, des experts délégués par le TC 176 ont participé aux travaux du TC 207, et inversement.

obtenaient la certification, mais que celle-ci serait abordée dans la nouvelle norme ISO 19011 destinée, elle, à devenir commune aux deux systèmes. Et s'il s'agissait de diminuer les coûts de certification, les organismes pouvaient les éviter en choisissant de pratiquer soit l'auto-déclaration soit la vérification par leurs clients (Hart, 1999). Ce en quoi ils sous-estimaient grandement la valeur du certificat en lui-même.

Ensuite, de nombreux experts estimaient qu'il y avait d'autres problèmes qui méritaient d'être pris en compte et solutionnés avant celui de la compatibilité entre les deux normes : l'inapplicabilité de la norme par les PME/PMI, le « manque d'attention » accordé à la mise en œuvre de l'engagement de conformité réglementaire ou à la compétence du personnel, la focalisation de l'organisme sur la documentation – avec pour corollaire la multiplication des procédures et l'ingérabilité de la documentation, l'insuffisance de mise en œuvre des audits internes, car confondus avec les audits externes – ou de la communication au public de la performance du SME, ou encore l'ineffectivité des mesures de prévention de la pollution. Un processus de révision dans l'urgence, comme le voulait le TMB, ne pouvait assigner ces problèmes. Or ces experts ne souhaitaient pas reporter leur examen et leur résolution à une révision ultérieure (Hart, 1999; Dodds, 2003).

Enfin, les experts de certains pays, essentiellement des pays non industrialisés, auraient souhaité a contrario reporter toute révision de la norme à une date ultérieure. Ils craignaient qu'une révision si peu de temps après la publication de la première version ne sème la confusion et l'incertitude dans le chef des usagers de ces pays où la certification ISO 14001 était encore peu implantée. Toute nouvelle clause ou formulation menant, volontairement ou pas, à renforcer les exigences en termes de résultats et/ou à rendre le processus d'implémentation plus difficile pour les organismes à faible performance environnementale de départ, risquait de compromettre grandement l'expansion de la norme. Ils arguaient également du manque de recul actuel par rapport aux pratiques de mise en œuvre actuelles (Johansson, 2002; Dodds, 2003).

Trente et un membres votants sur quarante-sept votèrent en faveur du processus de révision et se prononcèrent pour une révision de grande ampleur (wide-ranging revision)¹²⁴ des normes ISO 14001 et ISO 14004. Une liste de pas moins de trente-neuf problèmes techniques à résoudre en priorité avait été établie. Mais il était clair que les pressions de l'industrie sur le TMB, et en conséquence sur les membres du TC 207, allaient continuer jusqu'à ce que le problème de la certification soit assigné. Aussi fut-il décidé de limiter la portée de la révision de la norme ISO 14001 au renforcement de sa compatibilité avec la série des normes ISO 9000 :2000 et à une clarification des exigences de la norme (notamment des clauses relatives à l'engagement de conformité à la législation, l'engagement à la prévention de pollution, et à l'audit interne), et d'éviter d'introduire toute nouvelle exigences. La prise en compte des autres problèmes soulevés et de tout nouveau problème ont été « enregistrés pour une analyse future » (Hart, 1999; ISO, 2000). Le principe d'amélioration continue, qui ne permet pas seulement d'augmenter le niveau de performance environnementale mais aussi de postposer le traitement de problèmes considérés comme non prioritaires, s'applique aussi à la normalisation technique. Néanmoins, la révision de certaines autres exigences pour les rendre

¹²⁴ Sans plus de précision sur ce que recouvre ce terme de révision de grande ampleur.

plus compatibles avec celles d'ISO 9000 furent l'occasion, dans une certaine mesure, de les prendre en compte dans la nouvelle version. Ainsi en fut-il pour tout ce qui touchait à la documentation et à la gestion des non-conformités.

Les objectifs définis pour la révision de la norme ISO 14004, quant à eux, étaient d'assurer sa cohérence avec ISO 14001, de la rendre plus claire, de refléter et d'intégrer l'expérience des usagers et de la rendre accessible aux PME. Ces décisions ont été prises pour rassurer les marchés, soutenir les usagers actuels et ne pas créer de handicap pour les pays récemment engagés dans la démarche (Dodds, 2003). Mais comment identifier les points à « clarifier » dans la norme ? Pour répondre à cette question, l'ISO a incité les parties intéressées à participer à un dispositif de « retour d'expérience » à l'échelle de la planète : témoignages d'acteurs « de terrain », enquêtes en bonne et due forme (comme celle du Ministère de l'environnement allemand), collecte des « Frequent Asked Questions » de sites Internet dédiés au management environnemental, statistiques des non-conformités observées par les certificateurs... Moyennant l'imputation des causes des problèmes à un « problème de communication », qui préserve le postulat de l'engagement sans réserve de l'utilisateur à se conformer aux exigences de la norme, de nombreux points ont pu être inclus dans le processus de révision.

Les critères de décision relative à toute modification des exigences furent les suivants (AFNOR, en ligne, le 9 février 2006) :

- *Simplicité, clarté, efficacité*
- *Impact sur l'allocation des ressources*
- *Réponse aux objectifs de la norme*
- *Flexibilité de la norme*
- *Facilité d'utilisation de la norme*
- *Impacts sur les utilisateurs existants*
- *Vérifiabilité, compatibilité avec l'ISO 9001*
- *Prise en compte des besoins particuliers des PME*
- *Impacts sur les pays en voie de développement*
- *Facilité de traduction.*

Le processus de révision a finalement duré 4 ans, compte tenu du caractère houleux des débats (Hart, 1999; Dodds, 2003), et la nouvelle version d'ISO 14001 a été publiée le 15 novembre 2004. Les modalités de la transition vers la certification de conformité à ISO 14001 :2004 ont été arrêtées par l'International Accreditation Forum, en accord avec l'ISO. La date d'expiration de la validité de la première version de la norme a été fixée au 15 mai 2006. A partir de cette date, seuls les certificats établissant la conformité de l'organisme aux spécifications de la version 2004 de la norme seront valables.

• ***Le texte révisé : un renforcement des exigences ?***

De nombreux usagers de la norme ISO 14001 (organismes visant la certification, consultants et/ou formateurs en management environnemental, certificateurs confondus) sont en désaccord avec cette image, promue par l'ISO, d'une révision normative se réduisant à une clarification du texte et un rapprochement avec ISO 9000 :2000. Si le texte paraît assez

semblable à la première version, une lecture attentive indique que certains éléments peuvent directement affecter les SME existants, et demanderont aux usagers d'ajuster leurs pratiques (IRCA, en ligne, 9 février 2006). Certains, comme Enhesa (en ligne, le 8 février 2006), un groupe de consultants en management environnemental, voient dans les modifications apportées un renforcement de l'engagement à la conformité réglementaire. D'autres, comme l'IRCA, y voient un « *déplacement vers une « vraie » performance environnementale* » (IRCA, en ligne, 9 février 2006) c'est-à-dire un recentrage sur les résultats (ERM CVS, en ligne, le 9 février 2006). Selon l'AFAQ, la révision a également permis de renforcer la notion d'amélioration continue de la performance environnementale du SME, d'alléger les exigences de documentation et de renforcer la responsabilisation de l'organisme (AFAQ, en ligne, le 9 février 2006). « *C'est pour faire plaisir à EMAS* », commente le représentant belge au TC 207. Faire plaisir à EMAS était d'autant plus important qu'on peut dire qu'EMAS, dans sa deuxième version, avait « fait plaisir » à ISO en faisant de la norme ISO 14001 le document de référence pour établir ce que l'EMAS II intitule « le dispositif interne de protection de l'environnement » de l'entreprise.

Barthet (2004) fait le point sur le processus de révision d'ISO 14001. Elle détaille les points de changement et surtout leur donne sens en ajoutant les commentaires de responsables du TC 207 interviewés sur ces changements. Cela permet de se faire une idée assez complète des problèmes que la révision tente de résoudre, comme le renforcement de l'amélioration des performances environnementales et de l'évaluation de la conformité réglementaire, une volonté de responsabilisation de la direction, une prise en compte des impacts des sous-traitants. Un projet de validation de l'auto-déclaration par tierce partie, qui aurait porté sur la vérification des affirmations contenues dans les rapports de développement durable – un peu à l'image de la vérification de la déclaration environnementale dans le cadre d'EMAS – n'a pas abouti.

L'auteur fait aussi état de points de discussion avec les auditeurs professionnels: le domaine d'application, la différence entre procédure et procédure documentée. Pour les certificateurs, les exigences de la norme qui sont les plus problématiques, à savoir qui donnent le plus souvent lieu à des non-conformités (Barthet, 2004). Certains organismes tiennent des statistiques qui décrivent la distribution de ces non-conformités. En France, comme l'indique le graphique de l'AFAQ présenté à la figure 6 ci-dessous, ce sont l'analyse environnementale et sa traduction en programmes, cibles et objectifs, ainsi que les procédures relevant de maîtrise opérationnelle, le mesurage et la surveillance du système, la prise en compte des urgences. Ces statistiques permettent de pointer les priorités en matière de lutte contre les non-conformités - dont la révision de la norme semble une modalité, puisque les articles pointés ont bien été révisés – grâce à la règle des 80/20 du mouvement de la qualité, énoncée par un célèbre théoricien et consultant en management de la qualité, Juran.

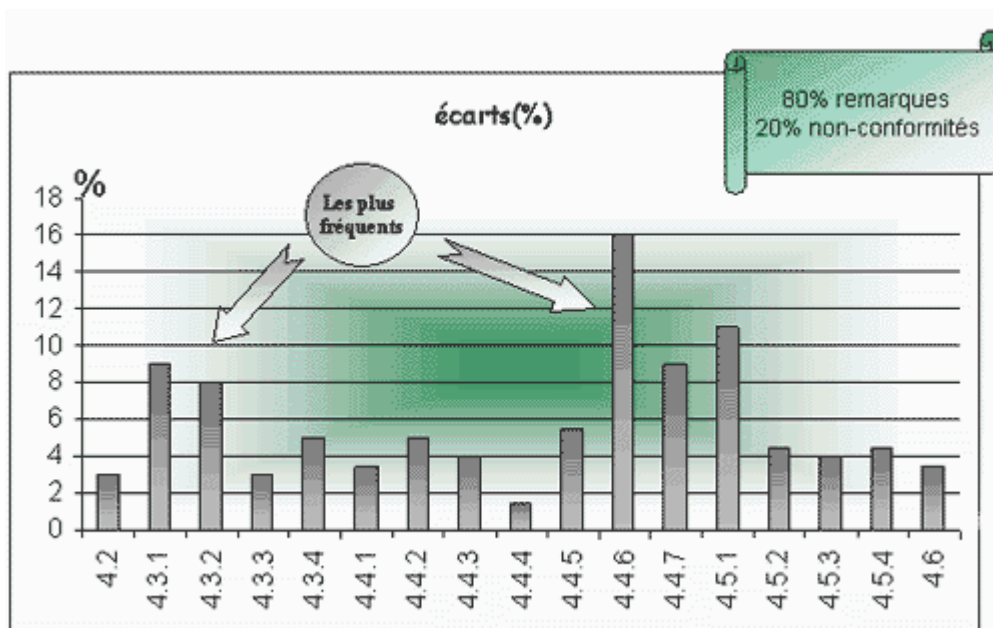


Figure 6 : Analyse statistique des non-conformités relevées lors d'audits externes. Ce graphique représente la distribution de fréquence des non-conformités relevées par les certificateurs lors des audits, article par article de la norme. La règle des 80/20 permet de pointer les priorités : il s'agit de sélectionner pour correction un nombre restreint de causes (20%) qui, à elles seules, cumulent 80% des problèmes.

Le tableau a3 présenté en annexe 5 reprend point par point les modifications du contenu de la norme ISO 14001. On peut en tirer quelques conclusions. Tout d'abord, les définitions (chapitre 3) ont été remaniées, ce qui semble cohérent avec un objectif de clarification. L'intégration des nouvelles définitions serait justifiée par la volonté de rapprocher l'ISO 14001 de l'ISO 9001. Certaines définitions ont été clarifiées et simplifiées par retrait de différentes modalités négatives dont elles avaient été assorties, ce qui a pour effet de les rendre plus incisives : ainsi, la nouvelle définition de la performance environnementale a abandonné les références à la significativité et la maîtrisabilité de ces aspects environnementaux. Les liens entre les différentes définitions sont de plus explicités : chacune renvoie, pour chaque terme employé, à la référence textuelle de sa définition. Par exemple, l'amélioration continue est définie comme un « processus récurrent d'enrichissement du **système de management environnemental** (3.8) afin d'obtenir des améliorations de la **performance environnementale** (3.10) globale en cohérence avec la **politique environnementale** (3.11) de l'**organisme** (3.16) » (ISO, 2004b).

Ce jeu de définitions croisées renforce la dimension environnementale de la norme. Ainsi, l'impact environnemental est désormais explicitement lié à la notion d'aspect environnemental par un lien de cause à effet, et à celle de prévention de la pollution, dont la finalité, clairement énoncée, est bien de réduire les impacts environnementaux. Toutefois, les nuisances ne sont pas directement abordées dans cette dernière définition (bruit, vibration, odeur, intégration paysagère, etc.), même si elles le sont implicitement. De plus, la notion de prévention de la pollution telle que l'énoncent le droit de l'environnement et les politiques publiques en matière d'environnement, c'est-à-dire la réduction à la source, n'est abordée qu'à travers une note, qui utilise le terme "...peut inclure...". Malgré toutes ces modalités négatives, on est passé d'une définition en termes de moyens à une définition qui intègre l'énoncé des résultats attendus. La performance est explicitement définie comme « résultats mesurables du management des aspects environnementaux de l'organisme » (ISO, 2004b). La

définition de la version 1996 était liée au système de management de l'environnement, ce qui donnait une vision plus managériale de la performance environnementale que dans la version actuelle. En d'autres termes, l'organisme devra désormais prouver qu'il gère ses aspects environnementaux et plus seulement son SME. Et dans la mesure où la définition de l'amélioration continue s'appuie sur cette définition de la performance, l'objet de l'amélioration continue s'en trouve redéfini : ce ne sont plus les moyens mis en œuvre le système de management - mais les résultats de la gestion des aspects environnementaux.

Ces différentes modifications des définitions opèrent plus qu'un éclaircissement : un glissement général du cadre de pensée et d'action qu'institue cette norme. L'obligation de moyens doit s'accompagner de résultats, même si ceux-ci sont indéfinis et même s'ils ne seront pas l'objet de la vérification par le certificateur (Barthet, 2004). On peut illustrer ce glissement par l'exemple de la politique environnementale. La formulation des exigences relatives au contenu de la politique environnementale – les engagements obligatoires - a peu changé, si ce n'est qu'on précise que les exigences auxquelles l'organisme s'engage à être en conformité, sont celles relatives aux aspects environnementaux. Etant donné que la définition de la politique se réfère elle-même à la performance, et au lien entre performance, aspects et impacts environnementaux, cette politique ne s'établit pas seulement sur les aspects environnementaux, comme le demande explicitement la norme, elle se définit littéralement par les aspects environnementaux. C'est par un tel jeu des définitions croisées et de l'explicitation de leurs liens que s'établit un renforcement des exigences normatives, sans pour autant en formuler de nouvelles...

L'alignement d'ISO 14001 :2004 sur la norme 9001 :2000, se traduit par l'explicitation du modèle PDCA, la nouvelle structuration de l'étape de planification, la formulation de certaines définitions, l'imposition de prendre en compte les activités, produits et services dans la définition du domaine d'application, la formulation du détail des étapes de l'action corrective et le cadrage de la revue de direction, en particulier, la définition des objectifs de la revue, de ses données d'entrée et de ses données de sortie. La gestion des compétences recycle et prolonge les spécifications d'ISO 9001.

La mise en œuvre de l'engagement à la conformité réglementaire est sans nul doute la modification majeure de la nouvelle version de la norme. Cet engagement est renforcé par les nouvelles modalités de contrôle qui s'y appliquent, comme la nouvelle exigence d'évaluation périodique de la conformité réglementaire qui est différente de la veille réglementaire, qui pouvait se traduire par la tenue à jour d'un registre, sans mise en correspondance avec les activités de la firme. L'amélioration continue a été renforcée à la fois dans la formulation de la revue de direction (de ses objectifs et données d'entrée) et par la reformulation des exigences relatives au traitement des non-conformités.

Mais il n'est pas forcément nécessaire de reformuler complètement une exigence pour en modifier la portée. Ainsi en va-t-il du remplacement d'une conjonction de coordination par une autre : en matière d' « *identification des aspects environnementaux* », on passe de la formulation « *de ses activités, produits ou services* » à « *de ses activités, produits et services* » résumé un certificateur. Le "ou" laissait l'entreprise libre de choisir de circonscrire l'objet de l'épreuve de l'analyse environnementale entre trois possibles, le choix allant au plus facile

généralement. Le “et” définit 3 objets d’épreuve, les cumule et ne laisse plus d’échappatoire. Pour les consultants, les certificateurs et pour les usagers, la question fut dès lors de savoir si cela implique de modifier le protocole d’épreuve – la procédure d’analyse environnementale – et de réviser, compléter ou recommencer une analyse pour se mettre en conformité avec ces nouvelles exigences, ou si cela suppose de nouvelles épreuves, de nouvelles méthodes spécialisées, comme de réaliser une analyse de cycle de vie des produits. Cela n’a rien d’anecdotique pour l’entreprise qui engage son temps, ses ressources et sa responsabilité différemment selon l’une ou l’autre interprétation. Le débat fut vite tranché : les lignes directrices des certificateurs étaient formelles, la première interprétation était la bonne, il s’agissait d’élargir le champ de l’analyse environnementale. Mais outre la reprise du travail d’analyse et d’identification des aspects environnementaux, cette minuscule modification a fait surgir des questions inédites pour les praticiens : *« C’est un des points difficiles à interpréter: les activités, on voit ce que c’est, les produits, c’est un peu plus difficile puisque certains impacts ne se situent pas chez moi mais chez le client, par exemple. Mais les services, là, il y a beaucoup de questions: est-ce que c’est le service après-vente? Est-ce que c’est le service que mon produit rend au client? Est-ce que ça concerne les activités de services? En plus, activités et produits, ce sont pour la plupart des impacts directs, mais les services, ce sont surtout des impacts indirects. Donc, difficile à apprécier. (... Pour les sous-traitants,) la difficulté, c’est de savoir jusqu’où étendre cette évaluation: faut-il évaluer une personne, une équipe, ou jusqu’à son bureau...? »*

Il en va de même pour une autre précision ou clarification apportée à l’identification des aspects environnementaux : l’extension de la définition de la maîtrisabilité de ces aspects, qui, aux aspects « que l’organisme a les moyens de maîtriser », ajoute « ceux sur lesquels il a les moyens d’avoir une influence ». Sur ce point aussi, ce sont de nouvelles questions qui émergent. D’abord, comment comprendre ces reformulations ? Un travail de traduction est opéré par les intermédiaires qui s’alignent soit sur le règlement EMAS et ses notions d’impacts directs (maîtrisables) et d’impacts indirects (influençables), soit sur le management de la qualité, qui associe les seconds aux processus externalisés et à l’espace domestique du client. Ensuite, des questions pratiques se posent, qui rejoignent celles évoquées au paragraphe précédent : *« comment je fais [pour maîtriser] si mon client ne veut pas mettre en place une gestion de déchets ? » Est-ce que cela ne contredit le principe de satisfaction du client du management qualité ? » « Et comment agir au niveau de la conception des produits, alors que le service R&D est indépendant et pas certifié ? »*

Les modifications réintroduisent de l’incertitude et de l’instabilité dans un système qui avait pris ses marques, et il s’agit, à terme, de réduire collectivement cette incertitude et cette instabilité pour, littéralement, normaliser la situation.

Une comparaison des deux versions de la norme ISO 14001 montre globalement que de nombreuses informations précisant et détaillant les spécifications, incluses dans l’annexe informative de la version 1996, ont été réintroduites dans les spécifications elles-mêmes du chapitre 4 de la nouvelle version. Ces informations font donc désormais pleinement partie des exigences et peuvent faire l’objet de non-conformités en cas de non-respect. Il y a donc eu un léger « durcissement » de la convention. De plus, les points sur lesquels porte la clarification des spécifications sont précisément ceux que le retour d’expériences des acteurs a identifiés comme « suscitant discussion » de façon récurrente. Ces divergences d’interprétation des

spécifications de la norme peuvent être interprétées comme le signe d'une mauvaise compréhension de la norme ISO 14001 – position qu'a manifestement adopté le TC 207 de l'ISO – mais aussi comme des points de cristallisation des divergences d'intérêts et de conflits latents entre acteurs. Les divergences d'interprétation relèvent probablement de ces deux logiques à la fois. Quoiqu'il en soit, dans les deux hypothèses, l'enrichissement de la convention qu'est la norme ISO 14001 réduit l'espace d'interprétation laissée aux acteurs qui s'y réfèrent (Gomez, 1994).

La nouvelle version de la norme ISO 14001 se rapproche encore plus de la version révisée en 2000 de la norme ISO 9001, en s'alignant sur certaines de ses dispositions. Elle prend cette fois la peine d'explicitier le schéma de la roue de Deming et insiste sur l'approche processus. L'étroite parenté des deux systèmes ne vise pas seulement à faciliter l'enrôlement des acteurs usagers de la norme et à rendre possible le fonctionnement des deux systèmes en même temps dans une entreprise. A mon sens, elle permet également de transférer l'expérience acquise et capitalisée et les innovations d'un système à l'autre et, en les mettant « en série », de renforcer le pouvoir normalisateur des dispositifs des deux systèmes de gestion. Ainsi, les quelques nouveautés de la nouvelle version de la norme ISO 14001, par exemple le détail des informations nécessaires à la réalisation d'une revue de direction, n'apparaissent pas nouvelles aux entreprises dans la mesure où elles sont issues des spécifications de la norme ISO 9001 :2000 et sont déjà entrées dans les habitudes des entreprises. Or la révision de la norme de système de management de la qualité avait elle-même pris en compte des éléments de la norme ISO 14001 :1996. De plus, la montée de l'approche processus dans les bonnes pratiques de mise en œuvre de la norme ISO 14001 a commencé vers 2001, sous l'influence de la norme ISO 9001 :2000, et a donc précédé la publication de la nouvelle version d'ISO 14001 qui vient en quelque sorte officialiser cette tendance. *« Le rapprochement d'ISO 14001:2004 vers ISO 9001:2000, c'est surtout une histoire de définitions, d'éléments s'entré et de sortie de la revue de direction. C'est plus des aspects formalistes. Au niveau fond, l'approche processus et l'amélioration continue, c'est plus l'ISO 9000 qui s'était rapprochée de la 14000 »* explique l'un des certificateurs interviewés. On voit ainsi comment ces deux normes s'appuient l'une sur l'autre, aussi bien dans leur implémentation que dans leur évolution.

L'autre type de modification dominant consiste à compléter, dans chaque énoncé de spécification, la liste des « devoirs » de l'entreprise vis-à-vis de chaque élément du SME. Ils sont au nombre de quatre : 1. établir, développer, élaborer ; 2. mettre en œuvre ; 3. maintenir, tenir ou mettre à jour ; 4. améliorer. Les spécifications de la version 1996 de la norme étaient moins précises : par exemple, les exigences énonçaient l'obligation pour l'organisme d'« établir et maintenir » un SME, d'« établir et maintenir des procédures », tandis que les devoirs de mise en œuvre et d'amélioration restaient implicites. Nombre d'entreprises se prévalaient de l'ambiguïté des spécifications pour s'en tenir à établir les éléments de traçabilité des activités exigés pour obtenir la certification, sans « travailler » sur les activités et pratiques elles-mêmes, adoptant dès lors une démarche de pure forme.

IV La norme ISO 14001 : un particulier destiné à circuler

IV.1 La norme ISO 14001 comme particulier

Les développements qui précèdent présentent la norme ISO 14001 comme un objet ancré dans son contexte de production : le contexte sociopolitique du début des années 90, le mode de saisie de la question comme « besoin du marché » par l'ISO, les structures et procédures institutionnelles de l'ISO et les pratiques de travail dans les comités, les objets textuels qui ont été mobilisés comme modèle ou intermédiaire de conception, les personnes conviées à la table des négociations et leurs positions et identités – multiples et changeantes - qu'elles sont susceptibles d'occuper, les médiations avec les acteurs nationaux, les savoirs et outils mobilisés, les représentations et anticipations relatives à l'usager, tout cela a participé à la mise en forme de la norme ISO 14001. Son contenu et sa forme portent les traces de la négociation des identités des acteurs et de leurs relations, de la construction de compromis, de la dynamique de redistribution des contraintes et des opportunités d'action, et des compétences et responsabilités des acteurs. En cela, il est un « particulier », c'est-à-dire local et contingent.

Ce contenu n'est pas prédéterminé, il émerge au cours d'un processus d'expertise qui ne relève pas uniquement d'une saisie et d'une codification de savoirs d'expérience et théoriques ou de la cristallisation progressive d'une convention préalable (Callon et Ripp, 1992; Deverre, 1996; Trepos, 1996; Cochoy, 2002; Vinck, 2003). En effet, ce processus d'expertise repose sur un travail de mise en problème, c'est-à-dire d'inventaire, de (re)formatage et de mise en relation d'éléments hétérogènes qui deviennent pertinents pour analyser les rapports entre activités humaines et environnement, ainsi qu'un travail conjoint de recherche d'un alignement ad hoc, c'est-à-dire suffisamment robuste pour avoir une certaine stabilité dans les comités techniques mais aussi dans le monde (Callon et Ripp, 1992; Deverre, 1996; Cochoy, 2002). C'est un travail exploratoire, qui suppose de déployer, de tester, et d'associer, au prix de compromis opératoires, ce que l'on sait ou croit savoir en théorie et/ou en pratique, ce qui est socialement viable car susceptible d'intéresser, de mobiliser d'autres acteurs, ce qui permet le déroulement et la clôture de l'épreuve « en légitimité », ce que Callon et Ripp (1992) désignent par le terme « pôle de contrainte juridique » et qui a trait aux procédures mêmes d'expertise. Cette mise en problème et cette recherche d'alignement supposent une mise à l'épreuve conjointe, dans la controverse même :

- des acteurs engagés dans le processus, de leur légitimité en tant qu'expert et de leur représentativité en tant que porte-parole (Trepos, 1996; Barbier et Trepos, 2007),
- de ce qu'ils engagent des savoirs, des pratiques et des valeurs (Deverre, 2000) dans ce processus,
- de manière plus générale des identités de tous les éléments pertinents – y compris les acteurs humains et ce qu'ils engagent dans le processus -, ainsi que de leurs relations – de leur nature, de leur forme et de leur force (Callon et Ripp, 1992),
- de la mise en mot que suppose l'activité de normalisation.

Callon et Ripp (1992) montrent que ces éléments sont eux-mêmes associés et alignés dans le texte normatif. Et en effet, la norme ISO 14001 met en scène des entités hétérogènes – des collectifs humains comme « la direction à son plus haut niveau » ou hybrides comme

« l'organisme », des objets concrets comme des rejets polluants ou conceptuels comme des aspects environnementaux, des institutions comme l'ISO ou les « exigences légales », des principes généraux comme « la prévention à la source », des valeurs comme « liberté » et « engagement » dont elle définit les identités et les rapports. Pour eux, la notion de norme désigne un énoncé qui définit, met en forme et stabilise des rapports entre certaines catégories d'humains et non-humains. Un énoncé dont ils soulignent la double dimension sociale et technique ainsi que le caractère performatif : il fige un état du monde possible et lui confère une certaine stabilité et une certaine réalité.

Le texte, sous ses différentes versions, se laisse appréhender comme un objet intermédiaire de ce processus d'expertise. Comme on l'a vu précédemment, le travail de rédaction ne peut être distingué du travail de négociation. La tangibilité de l'écrit a constitué un appui de problématisation et de mise en forme des caractéristiques d'un SME. Le support documentaire et les mots qui s'y étalent sous les yeux de tous constituent un espace physique de travail collectif qui offre des prises pour la délibération, et focalise et borne les interactions entre les participants. Il ouvre ainsi de nouvelles possibilités d'investigation en permettant, par exemple, à l'énonciateur de se glisser dans la peau de celui qui lira le texte, le découvrira, essaiera de le comprendre et, parfois, d'en déformer le sens (Heurley, 2001; Ganier, 2002; Cooren, 2004; Chandler, 2007). Le texte en devenir a contribué à la fois à supporter et cadrer ce travail, à mettre à distance les tensions des relations personnelles mais aussi à donner prise à des propositions de recadrage. C'est aussi un espace de socialisation, c'est-à-dire de création de liens à partir de et via le texte, liens susceptibles de participer à la transformation des participants et du texte (Barbier et Trepos, 2007; Haynes et Mougnot, 2008). Les acteurs et le texte n'ont cessé de se transformer au cours des épreuves dans lesquelles ils se sont conjointement engagés. Chacune de ses versions a stabilisé un état du compromis négocié et du réseau construit autour de et à travers cette négociation. Et comme l'élaboration de la norme – y compris sa révision – est un processus distribué dans le temps et dans l'espace, le texte a constitué la matière même des relations entre les lieux, les moments et les acteurs de cette négociation multi-centrée.

IV.2 La norme ISO 14001 comme intermédiaire voué à circuler

Mais en même temps qu'irréductiblement particulière et locale, la norme a été d'emblée conçue comme un document public, destinée à s'autonomiser de son espace de production. Après tout, elle vise à faire faire, à enrôler d'autres acteurs dont la coopération est indispensable, à déléguer et mettre en forme d'autres actions distantes dans le temps et l'espace, à organiser le passage entre la mise en problème et l'instrumentation de questions d'environnement et l'action organisée. L'énonciateur doit prendre le risque de voir l'objet partiellement lui échapper pour lui permettre d'exister dans les pratiques, alors même qu'il cherche à discipliner les usagers et à cadrer les usages.

Le format textuel y contribue, en stabilisant les énoncés et en leur permettant de circuler sans déformation en dehors des réseaux de l'ISO, en le rendant à la fois mobile et immuable, selon les termes de Latour (1989). Le document est à la fois message et messenger. Là aussi, il constitue la matière de relations qui se nouent et contribuent à l'extension du réseau : « il convient de rappeler que les textes ont prises sur le monde et qu'ils circulent dans des réseaux pratiques et des institutions qui nous relient à des situations » (Latour et Hermant, 1996)

Le registre de l'énonciation procédurale contribue également à faire de certains textes des médiateurs entre des énonciateurs, localisés dans l'espace et le temps, et un groupe indéterminé et ouvert de destinataires. En ce qu'ils font faire, ces textes contribuent à relancer l'action ailleurs, demain et autrement. Certes, les énoncés procéduraux ont pour fonction évidente de « *communiquer des procédures* », c'est-à-dire un ensemble articulé et ordonné de consignes pour réaliser une action spécifique. Une procédure « *répond grosso modo à la question : qui fait quoi, comment, à quelles conditions et dans quel but* ». Typiquement, les textes procéduraux énoncent et articulent le contenu et l'ordre des tâches, les conditions requises pour lancer l'action (si condition x remplie, alors action), ses buts, ses conséquences et ses résultats attendus, les critères ou repères indiquant le bon déroulement de l'action, les gestes à accomplir, les identités et les rôles des acteurs humains et non-humains (Heurley, 2001; Ganier, 2002). Les procédures et instructions de travail en entreprises respectent aussi globalement ce schéma type (Cochoy *et al.*, 1998; Reverdy, 1999; Heurley, 2001; Ganier, 2002). Mais plus encore qu'une question de communication, c'est l'association des procédures et de leurs usagers qui ouvre de nouvelles possibilités d'agir, pas toutes prévisibles, de faire ce que ni l'un ni l'autre ne peuvent faire séparément (Cooren, 2004).

Ce sont à la fois les modalités et la forme de l'énonciation procédurale qui contribuent à définir et départager les choses à faire et à ne pas faire, les manières de faire et les séquences d'action, le but recherché. Les modalisations de l'énoncé – les formules consacrées: devoir/ne pas devoir, pouvoir/ne pas pouvoir, il convient de/il convient de ne pas - rendent immédiatement perceptibles au lecteur¹²⁵ la forme rhétorique de l'énoncé : la prescription d'un faire (Heurley, 2001; Ganier, 2002; Chandler, 2007). La structure du texte, qui sépare l'informatif du normatif général et technique, offre également des prises pour le décodage du texte. Enfin, l'ordonnancement choisi, ici un ordonnancement processuel - l'ordre des consignes dans le texte respecte un ordre qui chemine de l'output d'une étape du processus à l'input de l'étape suivante - permet de repérer les articulations entre les consignes (Heurley, 2001; Ganier, 2002). Celles-ci doivent en effet être saisies non pas une à une mais dans leurs rapports.

Or ces rapports peuvent changer le poids relatif d'un énoncé ou d'une consigne : ainsi, lorsqu'on représente, sur un schéma comme celui présenté à la figure 5, les rapports entre les exigences de la norme ISO 14001, il devient frappant que ce qui oriente l'ensemble du SME, c'est moins la politique environnementale, malgré son rôle présumé de moteur dans la théorisation du processus de gestion, que les aspects environnementaux significatifs d'une part et la documentation d'autre part. Les premiers constituent des inputs, directement ou indirectement, d'un très grand nombre d'exigences, les seconds constituent des outputs de pratiquement toutes les exigences de la norme. Tout le SME est cadré par et tendu entre ces deux exigences, qu'il faut tenir ensemble et qui font tenir l'ensemble. C'est donc aussi dans ces rapports que se joue la force prescriptive de l'ensemble : si chaque exigence apparaît isolément peu prescriptive, ces rapports dessinent des faisceaux d'exigences qui se recoupent, se nouent et s'additionnent en se renforçant mutuellement. Cela participe de la robustesse des énoncés.

¹²⁵ Le repérage des modalisations linguistiques constitue un équipement de base (puisqu'acquis avec l'apprentissage de la langue) de l'utilisateur aux prises avec un texte procédural.

Enfin, il y a, au niveau même de l'écriture, débrayage énonciatif, c'est-à-dire effacement des références au contexte d'énonciation, par l'usage de la troisième personne du singulier, du mode grammatical d'expression d'une généralité, à savoir l'indicatif présent, par l'oblitération de tout repère temporel hors celui de la date de publication, et de tout repère spatial hors celui du cadre institutionnel que constitue l'ISO (Heurley, 2001; Ganier, 2002; Cooren, 2004; Chandler, 2007). La norme ISO 14001 ne peut être rapportée à des auteurs individuels ou collectifs précis. Elle en est même juridiquement détachée dans la mesure où tout participant aux comités techniques s'engage à accepter les procédures de l'ISO, y compris celles relatives au droit de propriété intellectuelle (ISO/IEC, 2004a) exclusif de l'ISO sur les « produits » des travaux des comités techniques. Cet effacement des éléments qui signent la contingence des énoncés contribue à lui construire une pertinence potentielle à l'extérieur du lieu qui les a vu naître et rend possible l'universalité de leur usage.

Pour autant, tout lien n'est pas rompu avec l'ISO, au contraire. La mise en circulation d'une norme technique repose sur un dispositif marchand : une copie doit être achetée auprès d'un organisme de normalisation par tout qui veut en faire usage. L'original, quant à lui, reste localisé au secrétariat général de l'ISO, tout comme les étalons primaires étaient « immobiles », physiquement conservés au Pavillon de Breteuil à Sèvres, ne devenant mobiles qu'à travers les copies authentifiées circulant dans les réseaux métrologiques.

L'avant-propos et les bas de page du document rappellent d'ailleurs constamment au lecteur que le document fait l'objet de droits de propriété intellectuelle. La norme ISO 14001 n'est donc pas seulement un texte technique, c'est aussi un produit, qui fait l'objet d'une transaction marchande. Cette transaction ouvre à l'utilisateur *l'usus* de la norme ISO 14001 pour certains usages, mais pas pour tous : l'utilisateur ne peut ni la revendre, ni en donner copie, ni la diffuser d'une quelconque manière. Toute utilisation publique, comme l'utilisation pour des formations ou la publication d'extraits dans des manuels pratiques ou sur Internet, doit faire l'objet d'une autorisation de l'ISO et de paiement de droits d'auteurs. La norme ISO 14001 n'est sensée circuler qu'à travers des canaux qui partent tous de l'ISO vers chaque utilisateur individuel.

Toutefois, des copies et des extraits d'exemplaires de la norme ISO 14001 circulent illégalement par le biais de formations, de conférences, de missions de consultance, ou de la main à la main entre entreprises. Et heureusement : cela permet à la norme ISO 14001 de circuler plus largement, à atteindre des acteurs plus nombreux et plus diversifiés que les seuls « clients » de l'ISO, à multiplier sa présence et donc son existence. Et cette circulation, cette présence qui se manifeste partout et de façon répétitive, contribue à intéresser de nouveaux acteurs : des entreprises, des intermédiaires, des chercheurs, bien sûr, mais aussi des « parties intéressées » à sa mise en œuvre par d'autres acteurs, comme des ONG, certaines administrations...

Cela ne signifie pas pour autant que ces droits de propriété de l'ISO sur les normes soient inutiles. Premièrement, ils contribuent à assurer la stabilité du contenu normatif : seule l'ISO a le droit de modifier la norme ISO 14001, et ce au terme d'une procédure spécifiée. L'ISO est donc propriétaire du format d'objet « norme technique internationale » au sens où c'est elle qui assume la responsabilité d'organiser le travail de qualification et d'assurer la clôture de la controverse (Barbier et Lupton, 2003; Barbier, 2005; Barbier et Trepos, 2007).

L'utilisateur, lui, ne peut y apporter le moindre changement, sauf à en faire un objet différent¹²⁶. Tous les utilisateurs se basent donc sur une seule et même version de la norme ISO 14001, ce qui assure une coordination à distance, comme l'a si bien mis en évidence l'économie des conventions.

Ensuite, malgré la circulation de copies illégitimes, les droits de propriété garantissent à l'ISO une certaine rémunération (certes modique), car tout acteur qui veut être reconnu publiquement pour son utilisation de la norme ISO 14001 (parce qu'il veut rendre publique et/ou faire certifier sa conformité à la norme ISO 14001, parce qu'en tant que certificateur, consultant, formateur, etc. il en est le représentant) doit devenir détenteur légitime d'un exemplaire officiel et répertorié du document normatif, ainsi que d'une licence officielle et répertoriée accordée par l'ISO. Autrement dit, il doit acheter un exemplaire de la norme.

Or, chaque exemplaire vendu est marqué et doc tractable : il porte les références de la transaction. Chaque exemplaire lie ainsi très concrètement son acheteur et détenteur légitime à l'ISO. Ainsi, mon exemplaire personnel porte le numéro de commande attribué par l'ISO, le nom de l'acheteur, et la date du téléchargement, tous deux enregistrés dans les bases de données de l'ISO. Ce marquage fonctionne comme une authentification du texte, le rattachant à l'original, tout en lui conférant une identité propre. Toutes les copies que j'aurais pu mettre en circulation portent ces mêmes références : il est donc virtuellement possible, moyennement certes un travail conséquent et coûteux, de tracer la circulation de chaque exemplaire dans mon réseau de relations professionnelles, et de me poursuivre en justice pour récupérer son dû. L'ISO, toutefois, ne semble guère attacher d'importance à cette forme de piratage marchand.

Cette garantie juridique a par contre un autre intérêt : les droits de propriété indiquent sans ambiguïté le propriétaire de la norme. Les droits de propriété ne s'échangent pas ; lors de la transaction, ils restent attachés au document primaire, à son lieu de production et de conservation, à savoir l'ISO. Document source qui seul fait autorité et auquel chaque exemplaire secondaire se rattache par les références de la commande. Identifié sans incertitude comme propriétaire de la norme, l'ISO se voit attribuer le mérite de son existence et est associée à son succès, comme un énoncé scientifique est attribué à un « découvreur » à qui revient seul tout le mérite d'un processus pourtant collectif (Latour, 1989). Mais si, dans le domaine scientifique, cette attribution se fait à l'issue d'une controverse publique, ce n'est pas le cas ici : les droits de propriété rendent précisément possible cette attribution à l'ISO sans controverse possible. Ce mérite attribué à l'ISO, c'est celui d'une performance (le résultat obtenu par le travail conséquent qu'implique la mise en circulation d'une norme) et celui d'une compétence (une capacité et un savoir faire irremplaçables pour réaliser ce travail), qui la rendent indispensable à tout projet de normalisation.

¹²⁶ Et à risquer d'être accusé de plagiat, qui plus est.

V Conclusions

La norme ISO 14001 est donc, comme toutes les normes, un objet particulier au sens où son contenu, sa forme et son mode d'existence sont inséparables ses conditions de production : des participants à son élaboration et/ou à sa révision, des savoirs et expérience qu'ils ont mobilisés et des compromis et alliances qu'ils ont établis ; des modèles et objets intermédiaires mobilisés et des concepts, formules, représentations et formes d'ordre social qu'ils incorporent et transportent ; des controverses qui ont passionné les normalisateurs et des formes de clôture qu'ils ont imaginées et stabilisées dans le texte normatif. Elle est le produit singulier d'une histoire singulière qui se veut inachevée, puisque le produit peut et doit être amélioré pour s'étendre dans le futur.

Mais elle a aussi, comme toutes les normes techniques, été conçue et formatée pour avoir une portée hors de l'ISO. Elle a été agencée et mise en forme pour intéresser de nouveaux acteurs distribués en des sites multiples et distants, vers et entre lesquels elle doit pouvoir circuler sans trop de déformation. Sa forme textuelle et ses modalités d'énonciation participent de cette stabilisation. Elle circule dans des réseaux configurés lors de sa négociation et contribue à les étendre et à les consolider. Elle est coextensive au réseau qui l'a fait émerger dans lequel est circule, qu'elle ponctualité en une enveloppe matérielle et dont elle constitue un objet intermédiaire.

Enfin, par le marquage de ses copies et son statut de référentiel, elle organise un retour possible – que ce soit pour la réviser ou pour clore une controverse locale distante - à la norme primaire, soigneusement conservée par son propriétaire, l'ISO. Elle autoriserait donc une forme de calibrage des réseaux sur lequel repose une forme de justice technique ou industrielle dont les appels à la factualité, à la maîtrise, à la mesurabilité, etc. rendent compte.

Mais conférer une portée à la norme ISO 14001 « à l'extérieur » de l'ISO implique encore un autre travail : l'aménagement de ce monde extérieur, le passage à un nouvel état du réseau se construisant progressivement autour de la mise en pratiques¹²⁷ de la norme. Certes, ce travail a déjà débuté dans et parallèlement aux comités techniques de l'ISO : les entreprises ayant participé aux travaux des SC ou à la construction du consensus national sont très susceptibles de devenir ses premiers usagers et de contribuer à la diffuser dans son réseau de relations, confirmant ainsi leur position de « bon porte-parole » de la masse de leurs pairs. Mais ce travail ne se réduit pas à cet effet « boule de neige » que mettent en avant les modèles de coordination marchande. Ces nouveaux acteurs, usagers de la norme, il va falloir les intéresser. De même lorsqu'elle arrive dans l'entreprise, elle n'y trouve pas un environnement d'emblée compatible. L'entreprise doit être aménagée, au contraire, pour qu'elle « fonctionne ». La norme ISO 14001 ne peut exister dans le monde qu'en le transformant – ce pour quoi elle a d'ailleurs été imaginée.

¹²⁷ L'emploi du pluriel vise à prendre ses distances avec le sens commun de cette expression. Il s'agit ici d'exprimer l'idée de faire exister la norme dans et par les pratiques où elle est engagée et d'un effet en retour des pratiques sur la norme, par exemple à travers les processus de révision.

Or, ce travail repose sur la mobilisation de certains acteurs qui ne sont pas à proprement parler des usagers, du moins dans la définition qu'en donne l'ISO. C'est à l'identité et la trajectoire de ces acteurs, dont la norme ne fait pas mention, bien qu'ils aient été représentés dans les comités techniques de l'ISO, que je vais maintenant m'intéresser, avant de décrire comment leurs pratiques font exister la norme et contribuent à prolonger et renforcer le réseau qui lui est coextensif.

CHAPITRE 5 LES INTERMÉDIAIRES DE LA NORME ISO 14001 ET LEURS PRATIQUES PROFESSIONNELLES

I Les intermédiaires : des professionnels et des institutions enrôlés au profit de la norme ISO 14001.

1.1 L'intermédiaire entre support, passeur et intervenant.

La sociologie de la traduction pose comme principe méthodologique de ne pas définir *a priori* qui et que sont les acteurs humains et non-humains engagés dans une action, à partir de catégories préétablies, mais de « les faire émerger du terrain » en dressant l'inventaire des formes d'existence qui manifestent leur contribution à l'action (Latour, 2006a). Ce principe méthodologique permet d'enrichir considérablement l'analyse, non seulement en allongeant la liste des acteurs concernés, mais également parce qu'il permet de prendre en compte des éléments nouveaux, inédits. Inédits parce qu'ils « ne cadrent pas » avec ce que les représentations convenues d'une action, d'une organisation, d'un processus, etc. mettent en avant (Becker, 2002; Latour, 2006a). Ainsi, la représentation conventionnelle¹²⁸ de l'usage de la norme est celle d'un collectif ou d'un organisme mobilisant la norme comme un outil pour l'aider à poursuivre ses propres objectifs. Or les pratiques d'implémentation de la norme ISO 14001 par les organisations « ne cadrent pas » avec cette représentation.

Par exemple, les usagers peuvent, s'ils le souhaitent, être accompagné tout au long de cette mise en œuvre par des professionnels du management environnemental. Et ils ne s'en privent pas. Lors de l'enquête par questionnaire réalisée au cours de cette recherche, 90% des entreprises certifiées en Région wallonne ont déclaré avoir fait appel à l'aide d'un professionnel pour la mise en place de leur système de management environnemental. Par ailleurs, plus de 50% des entreprises enquêtées ont mobilisé différentes ressources pédagogiques, qu'elles aient ou non bénéficié de l'aide d'un intervenant : manuels pratiques en format papier ou électronique, bases de données et aide en ligne sur des sites Internet, colloques, conférences, réunions d'information, etc. La mobilisation d'une littérature normative secondaire montre à l'envi que la norme ISO 14001 n'est pas suffisante. Mais cette littérature elle-même, à travers l'éventail de ses auteurs, rend compte de l'importance prise par ces acteurs humains qui « *interviennent sur le terrain, auprès des entreprises* ».

Tamm Hallström (1996) a souligné, sans l'approfondir, l'importance de ce qu'elle a appelé les « acteurs supports » dans le processus de normalisation technique. Ces acteurs, issus d'organisations du secteur tertiaire, d'associations, de fédérations ou d'organismes de service public, ne font pas un usage autocentré de la norme - qui est l'usage pré-script -, mais ils

¹²⁸ Rapportable à la définition de l'environnement comme « problème de management ».

prestent des missions et des services ciblant les usagers de la norme : diagnostic, conseil, formation, audit, recherche en management. Ce sont donc des professionnels qui, par le biais de différentes activités relevant de leur professionnalité, « font le lien » entre la norme et « les acteurs intéressés », de façon à ce que le système concrètement mis en place « fasse sens à une large communauté » (Tamm Hallström, 1996). Ils sont caractérisés par leur position d'intervenant, au sens étymologique : « venir entre ». L'intervenant est lié à la fois au dispositif qu'il supporte et à l'utilisateur avec lequel il établit une relation d'accompagnement, de guidance (Vrancken et Kutty, 2001; Trepos, 2002a; Vincent-Buffault, 2002). Selon Hennin (2009), si « l'utilisateur fait avec le dispositif », l'intervenant, lui, « fait faire avec le dispositif » et c'est cette position qui le définit comme intermédiaire.

Ils sont d'autant mieux placés pour cela, dit Tamm Hallström (1996), que des représentants de ces acteurs étaient présents en nombre lors de l'élaboration des normes ISO 9000 et ISO 14001, et l'ont largement influencée. Ils supportent l'idée, la réalisation et l'institutionnalisation de la normalisation, tout d'abord parce que le développement de la normalisation leur ouvre une opportunité de développement de leurs activités de services. Ensuite, ils supportent la normalisation, parce qu'ils sont intéressés au management en tant que discipline ou en tant que champ conceptuel ou intellectuel (Tamm Hallström, 1996). Au point que ces normes puissent être vues comme un mélange plus ou moins cohérent d'outils de prédilection du champ du conseil en management (Power, 1997a). De par cet attachement aux modèles théoriques et instrumentaux du management, ils seraient également responsables du haut degré d'abstraction de ces normes et de leur illisibilité, qui rendrait indispensable la mobilisation d'informations de seconde main pour les comprendre (Tamm Hallström, 1996; Burlaud et Zarlowski, 2003a). Pour Power (1997), ils sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires du « tournant managérial » de la gouvernance de l'environnement, dont ils sont devenus les principaux agents.

Contrairement à bien des problématiques de recherche où ce sont les médiations opérées par les objets qui sont invisibles, c'est ici la médiation opérée par la norme technique qui est à l'avant-scène, en pleine lumière - tandis que celle opérée par ces acteurs humains est inattendue, opère en coulisse et dans la discrétion. C'est ce qui justifie que cette recherche s'intéresse particulièrement à ces « figures anthropomorphiques » (Latour, 2006a) de la médiation. Toutefois, le terme d'acteur support ou d'agent tend à effacer le caractère non neutre et problématique de l'articulation entre fabrication et implémentation de la norme, souligné par Mallard (2000). C'est pourquoi, anticipant sur la suite de cette thèse qui mettra en évidence que ces acteurs ne se laissent pas réduire à des agents commissionnaires mais participent à l'émergence de quelque chose d'inédit, j'ai souhaité d'emblée les qualifier d'intermédiaires.

1.2 Une médiation territorialisée

Au cours de ce travail de recherche, je me suis attachée à dresser un inventaire des intermédiaires de la norme ISO 14001 qui proposent explicitement leurs services aux entreprises wallonnes. Il y a plusieurs raisons à mon choix de limiter cet inventaire à la Wallonie.

La première raison est liée à ma question de recherche, qui n'est pas centrée sur les mondes professionnels à proprement parler, mais sur le processus de normalisation. Or, l'adoption et l'implémentation de la norme ISO 14001 implique, comme la suite de cette thèse le montrera, de la contextualiser, c'est-à-dire d'aménager à la fois son réseau et son contexte. Cela ne se fait pas à partir de rien, mais en multipliant les liens tissés avec des institutions et des acteurs qui, tout en étant considérés comme « extérieurs » au monde d'ISO 14001, en constituent en quelque sorte le public (Reverdy, 1998; Latour, 2006a).

Or, en Belgique, les compétences d'action publique sont distribuées entre les gouvernements fédéraux et régionaux. La compétence juridique, politique et administrative en matière d'environnement est déléguée aux Régions – qui sont au nombre de trois actuellement : la Région wallonne, la Région flamande et la Région bruxelloise – sauf l'énergie, par exemple, qui reste une compétence de l'Etat fédéral. Cela implique que les lois, règles et modalités d'action publique en matière d'environnement diffèrent légèrement d'une Région à l'autre. Certes, une grande partie du droit de l'environnement a pour source commune le droit communautaire européen. Mais chaque Région, transcrivant ce droit communautaire en droit local, le module à sa manière. Chaque Région a ses propres institutions, ses propres agences parapubliques, ses propres réseaux associatifs, ses propres politiques, ses propres modes d'aide au financement et de soutien à la modernisation des entreprises.

En matière d'environnement, chaque Région a donc des spécificités qui vont compter pour faire circuler et exister la norme ISO 14001. Par exemple, la Région bruxelloise a mis sur pied une forme de label, le « Label Entreprise éco-dynamique », qui vise à instituer « *une reconnaissance officielle en Région de Bruxelles-Capitale des bonnes pratiques de gestion environnementale mises en œuvre dans les entreprises* ». Contrairement à une labellisation de type « certification », ce label implique une contractualisation effective entre l'Institut Bruxellois de Gestion de l'Environnement et les entreprises intéressées, par le biais de la signature d'une charte dans laquelle elles s'engagent à mettre en œuvre les 27 principes généraux d'éco-gestion du label. En outre, il s'agit d'un système progressif, comprenant 3 niveaux de qualité environnementale, indiqué sur le label délivré par 1, 2 ou 3 étoiles. Cette forme de classement des entreprises rend possible une dynamique de *benchmarking* entre les entreprises de la Région Bruxelloise intéressées¹²⁹. Ce label est vu à la fois comme une alternative à et comme un tremplin vers l'implémentation de la norme ISO 14001. Mais rien n'indique d'une telle dynamique soit à l'œuvre en Wallonie.

Quant à la Région flamande, elle a institué, par Arrêté Gouvernemental du 1^{er} juin 1995, l'obligation pour certaines entreprises de créer une fonction de « coordinateur environnemental » distincte de la fonction de « responsable environnemental » prévue par la norme. Alors que ce dernier a pour mission de représenter la direction, le coordinateur environnemental a pour mission statutaire de renforcer l'application du droit de l'environnement au cœur de l'entreprise, par des contrôles réguliers des lieux de travail, des techniques d'assainissement, des déchets, du registre réglementaire de l'entreprise et des valeurs d'émission et d'immission des rejets polluants. Il établit un rapport pour la direction et

¹²⁹ Plus de 130 sites bruxellois sont ainsi labellisés « Entreprise Eco-dynamique ». Le chiffre d'entreprises certifiées ISO 14001 en Région Wallonne est actuellement de 123.

le CPPT¹³⁰ signalant les défaillances et proposant des remédiations. Cette fonction peut être assumée par un de ses travailleurs, mais également par une personne extérieure à l'entreprise, notamment un conseiller en management environnemental. C'est donc à la fois dans le type d'activités, et dans la structuration des relations institutionnelles, qui participent de la médiation, qu'une différence notable est introduite avec la Wallonie et avec la Région flamande : *« Donc, par exemple, en Wallonie, on ne veut pas entendre parler d'un coordinateur environnemental. Pourquoi? Ce mot existe en Flandres et là, on vise une catégorie spécifique de personnes, qui ont un statut de responsabilité spéciale comme un chef sécurité, qui a même une fonction dans la vie sociale de l'entreprise, et tout ça. Ils disent: « On veut bien parler d'une personne de contact, et ça c'est en principe ce qu'on vise, mais ça peut pas porter le nom de coordinateur environnemental ». Parce qu'en Flandres, ça a une connotation de dispositions aux fonctions bien définies par la loi. »*

La deuxième raison est que les Régions elles-mêmes contribuent à territorialiser le secteur des services en management environnemental : une entreprise wallonne peut obtenir une aide financière pour s'offrir les services d'un consultant ou d'un formateur environnemental, à condition qu'il soit reconnu par l'administration publique et figure sur une liste de prestataires agréés. Les régions administratives contribuent au plissement et à la localisation des médiations ; elles rapprochent certains acteurs et introduisent des distances avec d'autres, sans pour autant rompre tout lien puisqu'il faut bien en revenir à une même norme – entre autres choses.

La troisième raison est d'ordre linguistique. Les institutions belges forment un « patchwork mal cousu » associant non seulement un Etat fédéral et des Régions administratives et politiques, mais également trois communautés linguistiques – la Communauté flamande distribuée entre Région flamande et Région bruxelloise essentiellement, la Communauté francophone distribuée entre Région wallonne et Région bruxelloise essentiellement, et la Communauté germanique en grande partie en Région wallonne. Aux Communautés sont également déléguées certaines compétences publiques, comme la culture et l'enseignement. Mais Etat fédéral, Régions et Communautés forment des espaces géographiques, administratifs et sociaux aux frontières non coïncidentes et se superposant partiellement.

Or une communauté linguistique n'est pas seulement un groupe de personnes partageant la même langue, c'est aussi un espace de communication (par les médias, mais aussi par les contacts interpersonnels), de circulation d'idées et d'écrits, et en Belgique, un espace institutionnel propre. A son tour, la communauté linguistique plie les réseaux de relations, rapproche et distancie les acteurs. Elle étend par exemple l'influence de l'AFNOR, organisme français, sur le territoire wallon. Contrairement à l'organisme belge de normalisation, le NBN, l'organisme français de normalisation, l'AFNOR, est lui-même un acteur support très actif dans le processus de normalisation de la gestion environnementale des entreprises. Entre autres, l'AFNOR a un département édition qui publie régulièrement des guides et manuels pratiques spécialisés¹³¹ dans le management environnemental à destination des prestataires de service en management environnemental, et des entreprises. Il en va de même d'agences

¹³⁰ Organe de représentation des travailleurs auprès de la direction de leur entreprise, concernant l'hygiène du travail, et la sécurité et la santé des travailleurs.

¹³¹ En Belgique, l'information prend plutôt la forme d'articles dédiés au management environnemental dans des revues généralistes.

parapubliques comme l'ADEME ou la DRIRE, de quelques ONG, comme Orée, ou encore de certaines chambres de commerce. Ces documents d'origine française constituent une source d'information privilégiée pour les entreprises, prestataires de service et institutions francophones, wallons et bruxellois. Plusieurs acteurs, au cours de la série d'entretiens que j'ai menée, témoignent de ces relations privilégiées avec leurs pairs français, bien plus qu'avec leurs équivalents néerlandophones. On reprendra ici l'exemple du « Fil de l'Eco-gestion » : « (...) je suis tombé sur un document de l'Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie - c'est l'AFCCI, quelque chose comme ça - et on a demandé l'autorisation d'utiliser leur structure, qu'on trouvait très bien, pour faire un document en Wallonie. Et gentiment, ils ont accepté, et sur base de leurs textes, on a adapté ça à la situation en Wallonie (...) Donc avec nos confrères français, on a un excellent contact. On s'est rencontrés une fois et on a discuté une demi-journée. On s'est rendu compte qu'on avait les mêmes problèmes. Donc on s'est dit: on échange de temps en temps les informations. »

Rien ne permet dès lors de supposer *a priori* qu'en matière de management environnemental, les entreprises et prestataires de service néerlandophones aient le même réseau d'information et de collaboration que les francophones.

Les limites de l'inventaire des intermédiaires mené ici ont été posées empiriquement, en partant d'un certain type d'usager à accompagner, défini par sa situation dans un espace géographique, institutionnel, et économique particulier. Ces limites sont poreuses – aussi poreuses que les frontières administratives, géographiques, économiques et sociopolitiques de ces espaces. Mais s'agissant de comprendre comment s'opère le passage d'un lieu (l'ISO, les normalisateurs, le texte normatif) à un autre (les entreprises wallonnes, le SME), qui relève donc peu ou prou d'une localisation, l'échelle de l'analyse me semble pertinente.

II Les figures anthropomorphiques de la médiation

Avant de me pencher sur les activités de ces intermédiaires, et plus encore sur leurs pratiques professionnelles, j'en dresserai un portrait par catégories professionnelles. Bien que l'assignation à une catégorie professionnelle aille s'avérer immédiatement problématique pour l'analyse, ce choix a quelques avantages. Premièrement, ces catégories issues des sciences sociales, familiales, renvoient largement au mode de représentation des parties intéressées à l'élaboration de la norme que j'ai qualifié de « corporatiste » dans les précédents chapitres. Elles permettent donc d'en prolonger la réflexion. Deuxièmement, ces catégories sont partiellement associées à des formes de relation historiquement constituées entre des institutions et des professions d'une part, et des entreprises d'autre part. Des relations qui intègrent mais débordent la notion de prestation de services. Enfin, elles permettent de les situer par rapport à un champ de compétences et une identité professionnelle préalables, et de donner à voir en quoi le fait de devenir intermédiaire du management environnemental suppose la transformation des acteurs, de compétences et des identités engagées, et y contribue.

II.1 Les professions et les institutions de la médiation du management environnemental

C'est ici des appartenances institutionnelles et socioprofessionnelles qu'il faut rendre compte. Contrairement aux apparences, les catégories utilisées ici renvoient à des catégories empiriques, puisqu'elles recourent largement la catégorisation du Fil de l'Eco-gestion¹³² déjà évoquée dans le chapitre méthodologique. Elles ne sont bien sûr pas sans rapport avec les catégories conceptuelles de la sociologie, dans la mesure où ses catégories sont devenues des catégories de sens commun pour décrire et organiser la société (Melard, 2008b). Mais il s'agit aussi de catégories utilisées par les acteurs du monde d'ISO 14001 pour s'entre-décrire, pour établir les affiliations et les frontières de leur propre groupe, pour définir qui est un candidat légitime à entrer dans ce monde, et qui en est exclu ou se situe à sa marge.

a) La consultance en matière de management environnemental

- *L'origine et l'évolution de la consultance*

La première catégorie d'intermédiaires renvoie à des acteurs qui ont historiquement inventé l'intervention en entreprise : les consultants (Vincent-Bufferault, 2002; Kipping et Kirkpatrick, 2005). En Belgique, la consultance relève de la catégorie socioprofessionnelle « autres services aux entreprises » ; elle concernait en 2005 plus de 300 000 emplois, en majorité dans le secteur privé. Ces professionnels sont salariés par des organisations privées, à but lucratif, et dont la mission, la raison d'être et les « produits qu'ils mettent sur le marché » sont précisément ces services intellectuels aux entreprises. Ces prestations intellectuelles sont aussi au cœur de la définition de leur identité professionnelle, et ces acteurs revendiquent, sinon l'exclusivité de ces activités, du moins d'être reconnu comme les acteurs exerçant la forme la plus qualifiée, la plus aboutie, la plus légitime et la plus prestigieuse de ces activités. Ils occupent, dans l'espace hiérarchisé du champ des prestataires de services, la position la plus élevée (Villette, 2003b). Les consultants¹³³ en management environnemental s'inscrivent depuis une trentaine d'années dans l'histoire de ce champ professionnel, vieille de plus d'un siècle.

L'origine des activités de consultance remonte à la seconde révolution industrielle, au cours de laquelle les entreprises, leur mode de direction et leurs rapports aux institutions se modifièrent conjointement en Europe et en Amérique du Nord (Berrebi-Hoffmann, 2002a; Berrebi-Hoffmann, 2002b). La transformation structurelle, financière et organisationnelle des entreprises au cours de cette période signa l'émergence de la figure du « manager professionnel »¹³⁴, nouveau métier devenu indispensable aux grandes entreprises industrielles

¹³² Il deviendra patent, au cours de ce travail, que cette entité virtuelle fut un intermédiaire particulièrement important de la norme ISO 14001, qu'elle a largement contribué à en définir les modes et les formes d'existence, et à en étendre et à en stabiliser le réseau.

¹³³ A ne pas confondre avec des éco-conseillers. Les éco-conseillers ne sont pas tous consultants, et seule une minorité de consultants est éco-conseiller. Compte tenu de ce qui est au cœur de l'identité professionnelle de l'éco-conseiller, à savoir une même formation, alignée sur une définition particulière de la mission de conseil qui leur incombe, j'ai choisi de traiter le cas des éco-conseillers avec celui des instituts de formation et de recherche.

¹³⁴ Le terme « manager » est plus tardif, mais parfaitement justifié dans la mesure où le rôle, le statut et les fonctions de ces acteurs sont les mêmes, bien que leurs formes aient évolué. Le terme « manager » renvoie moins à une qualification (les managers peuvent être des ingénieurs, des économistes, des juristes, des self-made-men...) qu'à un ensemble de fonctions supposées constituer un tout intégré, tout en étant distribuées entre les membres d'un collectif hiérarchisé d'acteurs

(Gomez et Korine, 2005). Or dès leur émergence, les managers professionnels ont mobilisé des formes de conseil externe (Kipping et Engwall, 2002). Ces formes de conseil étaient prodiguées soit par ce qu'on appelle aujourd'hui de façon générique des consultants, organismes privés dont c'était l'activité économique principale (des cabinets d'experts comptables, d'avocats d'affaires ou d'ingénieurs en recherche appliquée); soit par des institutions publiques, qui y voyaient un moyen d'implémenter les politiques publiques; soit encore par des institutions financières qui cherchaient à la fois à aider leurs clients à résoudre des problèmes internes et veiller à la sauvegarde des intérêts des investisseurs en assumant un rôle de régulateur externe. L'abandon d'une partie de ces activités par les institutions publiques et financières, et leur délégation, sinon officielle, du moins de fait, aux organismes privés, allait permettre à la consultance de s'autonomiser, de se développer, au point de devenir un secteur d'activités économiques et professionnelles clairement reconnaissables au début du XX^{ème} siècle (Mac Kenna, 1995; Kipping, 2002; Kipping et Engwall, 2002; Kipping et Kirkpatrick, 2005).

Ces activités de consultance se sont alors développées dans trois champs de compétences, initialement distincts : l'ingénierie, le droit¹³⁵ des affaires et la comptabilité. Ces pratiques relevant de l'assistance technique spécialisée, circonscrite à une discipline, allaient continuer à exister. Aujourd'hui, des bureaux d'études spécialisés proposent de telles prestations dans le domaine de l'environnement : études d'incidence, conseil technologique, résolution d'un problème de pollution spécifique, analyse des risques majeurs, etc.... Au tournant du XX^{ème} siècle, un autre type d'activités de consultance, visant spécifiquement l'assistance aux fonctions gestionnaires et aux pratiques managériales a émergé et s'est développé parallèlement aux activités de consultance mentionnées au paragraphe précédent : la consultance en management. Celle-ci revendiquait sa différence en termes de contrôle de gestion, qui supposait d'arbitrer entre contraintes techniques, financières et marchandes, et de coordonner des activités et compétences d'ingénierie, de budgétisation comptable, et de vente. La consultance en management serait d'emblée et intrinsèquement multidisciplinaire, par opposition au format plutôt « disciplinaire » des ingénieurs en organisation, des avocats d'affaires et des experts-comptables. Et elle aurait émergé de la prise de distance et de l'hybridation des savoirs et pratiques de ces trois champs d'activités et de compétences, avec lesquelles elle coexiste aujourd'hui (Mac Kenna, 1995; Kipping et Engwall, 2002; Vincent-Buffault, 2002; Kipping et Kirkpatrick, 2005). La consultance en management n'a depuis cessé de se développer en nombre, en taille, et en matière de domaines de compétences co-extensivement à l'évolution des enjeux économiques, des préoccupations de leurs clients et de la jeune discipline du management (Kipping, 1999; Berrebi-Hoffmann, 2002a; Berrebi-Hoffmann, 2002b).

L'offre de consultance en management environnemental répondrait à une demande ou à un besoin nouveau exprimé par leur clientèle, même si les intermédiaires mobilisent eux-mêmes

¹³⁵ Cette filiation du conseil en management semble être longtemps restée une spécificité nord-américaine Berrebi-Hoffmann, I. (2002b). "Les multinationales du conseil." *Sociologies Pratiques*(6): 47-69.. Ce n'est que dans les années 80 que les professions juridiques, en Europe, se sont engagées sur le même chemin que leurs confrères américains du XIX^{ème} siècle : une mutation vers une forme d'entreprise de services et une prise en compte croissante de notions extra-disciplinaires de plus en plus large, à commencer par des notions économiques Dezalay, Y. (1989). "Le droit des faillites: du notable à l'expert." *Actes de la recherche en sciences sociales*(76/77): 2-29..

cet argument pour revendiquer et justifier leur utilité sociale. La capacité des consultants à créer de nouveaux besoins chez leurs clients, et à lancer des modes managériales a été soulignée par de nombreux auteurs (Villette, 1988; Colasse et Pave, 1991; Henry, 1992; Abrahamson, 1996; Abrahamson et Fairchild, 1999; Berrebi-Hoffmann, 2002b; Villette, 2003b; Clark, 2004; Fondev et Sauviat, 2004). En contribuant à définir et faire circuler des principes et croyances sur ce que l'on peut attendre d'un manager professionnel, en même temps que des arguments sur la capacité de telle ou telle technique - qu'ils ont eux-mêmes développées ou dont ils proposent le plus souvent une version personnalisée - à « conduire à un progrès en matière de management rationnel », les consultants participent à la mise en forme des attentes, besoins ou préoccupations de leurs clients (Midler, 1986; Abrahamson, 1996; Clark, 2004). L'invention du management environnemental s'inscrit en partie dans un tel processus (Reverdy, 2005).

De plus, la consultance contribue, conjointement avec les managers et les chercheurs en sciences de gestion, à la problématisation du management. C'est ce qu'avancent Kipping et Kirkpatrick (2005), qui ont cherché à retracer l'histoire de ce champ professionnel. Pour eux, à chaque fois qu'il y a eu un déplacement majeur du rôle des managers et de ce qui retenait leur attention, de ce qui constituait des enjeux pour eux, le type de consultance et le type de technique intellectuelle vers laquelle ils se tournaient auraient changé, donnant lieu à ces différentes traditions du conseil aux entreprises qui coexistent encore aujourd'hui (Berrebi-Hoffmann, 2002b; Kipping, 2002; Villette, 2003b). Et il n'est pas exclu, en effet, qu'un déplacement des préoccupations des managers vers les questions d'environnement ait été accompagné par un déplacement, ou l'émergence d'une nouvelle tradition dans le champ du conseil. L'évolution du champ du conseil en management environnemental présente effectivement une remarquable homologie avec l'émergence de nouvelles demandes et préoccupations des managers. Cette homologie est encore perceptible aujourd'hui, dans les deux nouvelles tendances se dégageant depuis quelques années dans le domaine du management environnemental : la prestation de services en matière de « développement durable » et de « responsabilité sociale », qui englobent mais débordent largement les questions de la gestion et celles de l'environnement ; et la mise au point, la vente et l'implémentation de logiciels dont le propos est d'« automatiser » le management de l'environnement.

Enfin, les consultants prodiguent également des conseils aux institutions publiques, qui produisent et font exister des algorithmes politiques : outre les appareils de l'Etat et les organisations intergouvernementales, peuvent y figurer, entre autres, les instituts statistiques et les organismes de normalisation (Thévenot, 1994b; Capron et Chiapello, 2005; Dudouet *et al.*, 2005; Dudouet *et al.*, 2006). Ces institutions développent des actions de politisation qui ciblent précisément des catégories d'acteurs que les consultants ont pour clients. Face à de nouvelles attentes sociales, ceux-ci ne manquent pas de faire appel à ces consultants – ou à leurs pairs – pour les aider à répondre. Symétriquement, les institutions publiques n'hésitent pas à favoriser le recours à la consultance dans une perspective de facilitation de leurs politiques, ni à leur commander des études et des expertises (Warin, 1993; Saint-Martin, 2002; Nicolas-Le Strat, 2003). Des sociétés comme Comase et Eco-counselling Entreprise ont ainsi bénéficié de fonds de recherche de l'Union Européenne pour collaborer à et/ou

coordonner des projets d'accompagnement d'entreprises pilotes à la mise en œuvre de SME et de développement de la « boîte à outils »¹³⁶ (Tool Kit) du management environnemental.

- ***La consultance et l'invention du management environnemental***

De façon plus spécifique, des cabinets de consultants comme la firme Arthur D. Little ou Paul De Backer ont largement contribué à l'invention, la conception et l'implémentation du management environnemental. La très ancienne firme de consultance en management de type généraliste Arthur D. Little¹³⁷ a été à plusieurs reprises mobilisée comme expert par la Commission Européenne dans différents projets de politiques environnementales ou de développement d'instruments d'action publique. Selon Reverdy (1998), elle a notamment contribué à l'élaboration de la directive EMAS I, et c'est dans ses rapports d'études à la Commission qu'émergea le concept de « système de management environnemental ». La notion de « système de management », qui reprenait le modèle de la Roue de Deming et plaçait l'audit interne au cœur des processus de gestion, comme modalité de « rétroaction » du système-entreprise, l'un des concepts de base de son offre de conseil dans ce domaine. Ce travail de conceptualisation du système de management environnemental reposait sur et participait à un rapprochement avec le modèle d'assurance de la qualité tout en réinterprétant celui-ci dans une perspective systémique. Par ailleurs, cette firme avait d'ailleurs participé activement à une autre entreprise de politisation : la rédaction du guide d'audit environnemental publié en 1991 par l'ICC dont l'importance pour l'invention du management environnemental à travers le règlement EMAS puis la norme ISO 14001 a été soulignée précédemment (Maltby, 1995; Reverdy, 1998).

Quant au cabinet de consultance Paul de Backer, créé en 1987, il s'est d'emblée spécialisé dans des prestations relatives à la gestion environnementale des entreprises et au développement durable. Son modèle vise à la fois à rationaliser et généraliser son expérience de consultant et à justifier son offre commerciale de prestations en l'appuyant sur une théorie. Il a été l'un des fondements du développement de la norme française NFX-30-200, qui fut l'un des documents sources mobilisés lors des travaux d'élaboration de la norme ISO 14001. S'investissant en priorité dans des collaborations avec des institutions publiques et des grandes entreprises françaises et européennes, le cabinet De Backer fut à cette époque l'un des partenaires privilégiés de l'AFNOR (Meyronneinc, 1994; Reverdy, 1998).

Si des consultants en management se sont mobilisés pour élaborer la norme technique ISO 14001 comme le soulignent diverses études (Krut et Gleckman, 1998; Tamm Hallström, 2004), il semble que ce soit plus à titre individuel que par le biais d'instances de représentations collectives. Des associations professionnelles internationales de consultants en management, seules l'International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) et la

¹³⁶ La base de données des projets de recherche financés par la DG Environnement de l'Union Européenne permet de retrouver la trace de l'implication des consultants dans de tels projets de recherche-intervention.

¹³⁷ Fondée en 1886, cette firme vendait des prestations de recherche en technologie industrielle, mais ces prestations se sont rapidement effacées au profit de prestations de conseil en management : organisation, stratégie, logistique, gestion des ressources humaines, systèmes qualité, audit... Elle offre désormais également des services d'implémentation et de formation en système de management environnemental. Leurs activités de conseil se déploient surtout auprès des institutions publiques et auprès d'acteurs économiques de portée internationale.

Fédération des Experts Comptables Européens (FEE)¹³⁸ sont reprises dans la liste des organismes ayant travaillé en liaison avec le TC207. Ni l'Association of Management Consulting Firms (ACMF), ni l'International Council of Management Consulting Institutes, ni l'European Federation of Management Consulting Associations (FEACO), ni l'European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA), ni d'autres associations interrégionales ou nationales ne sont mentionnées. Il est toutefois possible que des associations nationales de consultants aient collaboré avec les organismes de normalisation de leur pays. En Belgique, d'après les témoignages recueillis, ni l'Association nationale des Ingénieurs Conseils, l'ORI, ni l'Association Belge des Conseils en Organisation et Gestion (ASCOBEL), ni l'Association Belge des Experts (ABEX), ne se sont intéressées à l'élaboration de la norme ISO 14001¹³⁹.

Cette faible participation des instances représentatives des professionnels de la consultance en management dans le TC 207 peut s'interpréter de plusieurs façons, non exclusives les unes des autres. Il peut tout d'abord s'agir d'un manque d'intérêt pour un domaine d'activité marginal dans le champ de la consultance. A l'appui de cette hypothèse, on remarquera que, dans un univers où la valeur d'une firme s'évalue à l'aune de son renom - de la réputation associée à son nom - (O'Shea et Madigan, 1997; Villette, 2003b), le domaine du management environnemental manque de visibilité dans la mesure où il n'est guère attaché à de grands noms de la consultance : même lorsque des multinationales du conseil offrent des prestations dans ce domaine, c'est à d'autres types de prestations que leur nom et leur réputation sont associés, par ces firmes elles-mêmes et par leurs clients. De plus, les grands cabinets de consultants, ceux qui « pèsent le plus » d'un point de vue économique, ne sont pas forcément les plus actifs dans le domaine de l'environnement. Si certains ont inclus ce type de prestations dans leur « portefeuille de services » mais ne semblent pas chercher à développer spécifiquement ce marché. Le « secteur vert », selon une étude de Syntec réalisée en 2006, était et reste un « micromarché », même si ses enjeux « pourraient constituer dans l'avenir un nouveau vivier de missions, en particulier auprès des secteurs de l'Industrie et de l'Energie » (Syntec, en ligne, le 25 novembre 2009, <http://www.syntec-management.com/fichiers/ra13.pdf>).

Deuxième hypothèse : de telles instances auraient bien participé à ces processus, mais dans le cadre d'une délégation nationale d'experts à l'ISO ou dans celui du débat avec les parties intéressées que chaque organisme national de normalisation est invité à organiser dans son pays lors de l'élaboration d'une norme. Mais c'est alors à la négociation et à la représentation d'une position nationale, d'un compromis entre acteurs de tous secteurs d'un même pays, et non à celle d'une position propre à leur champ professionnel, qu'ils ont participé.

La troisième hypothèse renvoie à l'absence de rôle politique de ces associations. Selon Fondeur et Sauviat (2004), ces instances professionnelles ou interprofessionnelles ne sont pas investies par les acteurs d'une légitimité à représenter leur identité professionnelle. La visibilité de ces associations, pour le consultant en management environnemental lambda, est d'ailleurs assez faible. Interrogés sur le rôle de ces associations dans leur domaine

¹³⁸ Les experts comptables comptent parmi les professionnels de l'audit les plus légitimes. La présence de cette fédération signe l'importance de cette activité dans la conception d'ISO 14001.

¹³⁹ Encore une fois, le cas des éco-conseillers sera considéré à part.

professionnel, les consultants wallons l'ont présenté comme minime, voire inexistant. Cette situation n'est pas propre au management environnemental, ou imputable à la jeunesse de ce champ d'activités. Dans le champ de la consultance en management, les associations professionnelles seraient avant tout des instruments pour se développer individuellement (Fondeur et Sauviat, 2004). C'est également dans cette perspective que l'on pourrait comprendre l'implication des consultants dans des réseaux interprofessionnels centrés sur les questions d'environnement - comme l'Association « Baum » en Allemagne ou l'International Network for Environmental Management (INEM) – ou de la qualité – comme l'Association française pour la Qualité (AFAQ¹⁴⁰), l'American Society for Quality (ASQ), l'International Academy for Quality (IAQ), et l'Organisation Européenne pour la Qualité (EOQ) - qui ont quant à eux largement participé à l'élaboration de la norme ISO 14001. Ces réseaux, qui regroupent des consultants, mais aussi des industries, des instituts de formation ou de recherche, voire même des agences publiques, constituent à la fois des lieux de socialisation et de démarchage pour ces consultants. Ils permettent à ces consultants de construire et d'entretenir cette « relation de conseil » qui constitue le mode d'existence du conseil en management (Villette, 2003b).

En effet, le monde du conseil fonctionnerait plutôt à la manière d'un club, sur base de réseaux de relations d'une durabilité variable, dont les membres se connaissent et reconnaissent entre eux par des signes durables d'appartenance (Fondeur et Sauviat, 2004). La consultance en management environnemental, plus encore que la consultance en management, est faiblement régulée¹⁴¹. La professionnalisation de la consultance dans son ensemble reste partielle (Power, 1991; Henry, 1992; Kubr, 2002), même s'il existe dans ce secteur une forte professionnalité "fondée sur des compétences de haut niveau, reconnues et aisément transférables" (Fondeur et Sauviat, 2004). Mais il s'agirait moins d'un processus inabouti de professionnalisation que d'une résistance des professionnels du conseil, profondément individualistes, à des tentatives de professionnalisation (Alvesson et Johansson, 2000; Dujarier, 2002; Fondeur et Sauviat, 2004).

- ***Le développement de la consultance en management environnemental en Région wallonne et la trajectoire des intermédiaires***

Mais quelles sont ces firmes qui ont construit et/ou investi le champ du management environnemental ? Et plus particulièrement, en Région wallonne ? Globalement, les cabinets de consultance qui se sont mis à proposer des prestations de management environnemental sont de deux types : premièrement des consultants généralistes en management qui offriraient des conseils en organisation, en stratégie, en gestion des ressources humaines, en management qualité ou des prestations d'audit ; deuxièmement des bureaux d'études spécialisés en environnement (intervention technique, diagnostic, études d'incidence et élaboration de

¹⁴⁰ Qui a fusionné en 2004 avec l'AFNOR.

¹⁴¹ Une tentative de régulation interne à la profession a été menée par un regroupement d'instituts et d'associations nationales en consultance en management, l'International Council of Management Consulting Institute (ICMI). Ils ont défini de façon formelle les qualifications, les aptitudes, les missions, les bonnes pratiques et un code de déontologie de la profession, et organisé leur propre système, privé, de certification des consultants en management. L'idée était à la fois d'évaluer, de rendre visible et crédible, et d'influencer le niveau de compétences de ces consultants. Le nombre de consultants certifiés par cette instance reste toutefois marginal.

dossiers de demande de permis d'environnement, analyse de risques majeurs) qui développèrent également des services relatifs à sa gestion.

Ces deux profils renvoient aux modalités du déplacement consenti par ces firmes pour investir le champ du management environnemental : du champ de la gestion vers l'environnement, du champ de l'environnement vers la gestion, avec ou sans rupture avec le champ d'activité initial. Ci-dessous sont présentés deux récits, recueillis au cours de notre enquête, illustrant ces deux types de trajectoire :

« Ben, au départ on faisait du... laboratoire, moi, j'avais un laboratoire. Un laboratoire d'analyse des métaux. Et puis, j'ai voulu me diversifier. Je me suis lancé dans la recherche de pistes de diversification. Bon, une des pistes, c'était l'analyse de l'environnement, qui était assez proche de notre domaine, hein, on faisait des analyses sur les métaux lourds, mais au niveau minéralogique, donc au niveau des minéraux. Et puis, c'était finalement un peu les mêmes éléments: le cadmium, le mercure, l'arsenic, c'est tous ces éléments-là. On s'est dit: «Pourquoi pas aller dans le domaine de l'environnement ?» Et on en a été très vite dissuadé, parce qu'il y a beaucoup de laboratoires parastataux et universitaires qui font ça à des prix qu'on ne peut pas concurrencer. Donc, quand on a cherché à se diversifier, on est plutôt arrivé dans la notion de conseil. Avec l'aide de partenaires suisses qu'on a rencontrés un petit peu par hasard, et qui nous ont branché sur ce domaine du conseil, quoi. D'abord du conseil dans l'agroalimentaire: HACCP, toutes ces notions. Et puis de l'agroalimentaire, on est venus vers l'environnement de manière naturelle, parce que c'est une demande de nos clients, et parce que les Suisses, qui s'appellent Z, faisaient déjà la même chose en Suisse et faisaient déjà du conseil en environnement. Et c'est là que moi j'ai découvert les systèmes de management ISO 9001, ISO 14001, donc, ça a commencé comme ça, quoi. Et notre premier client dans l'environnement a dû être une entreprise de carrosserie, où j'ai travaillé avec les Suisses. (... On a été engagés pour) une mission de bureau d'études, tout en sachant qu'on avait derrière la tête l'idée de les amener tout doucement à la notion de système de management. (...) On a commencé en 94, puis on a vu arriver la norme ISO 14001, qui a d'abord été utilisée sous sa version F-DIS, donc Final DIS, avant la version finale. Et on pouvait déjà certifier selon la F-DIS. Donc, (... on a travaillé avec) les entreprises (qui) avaient déjà lancé des démarches dans le domaine. »

« Monsieur L. est ingénieur industriel. Lui travaillait pour un autre bureau il y a déjà de cela 6 ans. Il y a travaillé 7 ans. Par manque d'affinités avec d'autres personnes, il est parti et a fondé un autre bureau en 1999. (...) il m'a engagée donc au début de son entreprise, et on a fait pratiquement que l'ISO 9000, donc la qualité, au début. Puis la sécurité est arrivée très vite; c'est lui qui a développé l'aspect sécurité parallèlement. Et puis on a commencé à entendre parler d'ISO 14000. (...) Je dirais que cela a commencé tout de suite, mais très léger. L'année où je suis rentrée, j'ai eu un client, très rapidement, qui a demandé un système qualité, et très vite, ils m'ont parlé d'ISO 14001, mais sans plus. Autour de moi, dans la prospection, je n'entendais jamais parler d'environnement. Les entreprises, quand on leur en parlait, disaient: «C'est encore un truc de plus!». C'était mal connu, et la mentalité n'était vraiment pas préparée. Ça a été comme ça pendant environ 3 ans: un contact par an, c'est vraiment très peu. Par contre, on a été mis en contact avec le Fil de l'Eco-gestion, qui eux font de la sensibilisation. On a eu beaucoup de contacts avec eux, et ils se sont beaucoup battus de leur côté. J'avoue franchement que depuis qu'ils se sont battus dans ce domaine-là, ça a fait beaucoup de bien en 14000, et je trouve que les entreprises sont vraiment sensibilisées. (...) maintenant, quand on parle d'ISO 14000, on sait ce que c'est, alors qu'avant pas. Il y a eu beaucoup de mouvement à ce niveau-là. Et aujourd'hui¹⁴², je vais dire depuis 1 an, il y a vraiment une demande. Et ça augmente. Je veux dire ça avance vraiment bien. A l'heure actuelle, j'ai 6-7 demandes tous les 6 mois, 1 an. »

¹⁴² En 2005.

Le premier récit met en scène un entrepreneur dont le domaine d'activité et de compétence initial relève de l'analyse métrologique, et qui rompt progressivement¹⁴³ avec ce domaine pour en investir successivement deux autres : le conseil relevant d'une intervention technique, et le conseil en management environnemental. Le deuxième récit met en scène une jeune consultante, et indirectement, son patron, lui aussi entrepreneur, dont le domaine d'activité et de compétence initial relève du conseil en management de la qualité. Il n'y a pas rupture avec ce domaine d'activité : la jeune consultante et son patron continuent à faire du management de la qualité tout en intégrant progressivement des thématiques connexes, déjà développées et stabilisées par d'autres : la sécurité et l'environnement. La trajectoire relève plutôt d'un élargissement du domaine d'activités et de compétence. Ces deux trajectoires ne sont pas spécifiques au monde de la consultance : les autres catégories d'intermédiaires rendent compte du même type de processus.

Dans ces deux récits, le déplacement réussi de ces firmes de consultance – réussi puisqu'elles se sont effectivement aménagées une position dans le champ du conseil en management environnemental et y sont reconnues par leurs pairs, leurs clients et leurs partenaires – semble s'enraciner, comme dans le modèle de Kipping et Kirkpatrick (2005), dans une hybridation des savoirs, compétences et pratiques relevant de deux champs, eux-mêmes interdisciplinaires : le management et l'environnement. Il ne s'agit pas là d'un processus désincarné, mais s'ancre dans les trajectoires individuelles des professionnels aussi bien que des firmes qui les emploient. Certes, Maltby (1995) a montré, dans une étude déjà assez ancienne, que le profil du personnel recruté pour des prestations relatives aux questions environnementales semblait rester attaché au domaine de compétences et d'activités initial de ces firmes : les premiers privilégiaient des ingénieurs commerciaux, des comptables, et des juristes, les seconds, des ingénieurs en sciences appliquées ou des diplômés en sciences expérimentales. Mais la formation de ces consultants ne se réduit pas à leur formation initiale. Les interviews menées au cours de cette enquête dessinent deux types de trajectoires de formation : soit les consultants en management environnemental ont une formation initiale de type « sciences de gestion » et une formation continuée en « sciences appliquées à l'environnement », soit ils ont une formation initiale de type « sciences appliquées ou expérimentales » et une formation continuée en gestion. Dans les deux cas, la qualification des consultants en management environnemental s'avère hybride, pluridisciplinaire. Il en va de même pour les autres catégories d'intermédiaires, comme nous le verrons ultérieurement.

Or, la multidisciplinarité constitue un atout majeur pour un acteur cherchant à se rendre indispensable et légitime, à se constituer une position stable dans ce champ interdisciplinaire qu'est l'environnement. En effet, dans la mesure où toute gestion environnementale repose sur une action collective distribuée entre une multiplicité d'acteurs hétérogènes, engageant un éventail de compétences spécialisées, l'enjeu devient la coordination de cette action. Lors des débats qui ont jalonné l'invention du management environnemental, les professionnels du management ont réussi à faire reconnaître leur domaine de compétence avant tout comme une compétence générale à coordonner, quelque soit le degré d'hétérogénéité et de complexité de l'action (Power, 1997b). Cette reconnaissance n'évince pas les compétences spécialisées, mais reconfigure la hiérarchie des compétences – et par là même, la hiérarchie des acteurs et

¹⁴³ Il dira, dans une autre partie de l'entretien, qu'ils (son entreprise) ne font plus eux-mêmes les analyses, qu'ils les sous-traitent et se centrent sur les questions de coordination globale de la démarche d'implémentation.

des champs professionnels qui les manifestent et les font reconnaître. Les compétences disciplinaires et les acteurs spécialisés sont toujours essentiels. Mais ces compétences étant tenues désormais pour discrètes, elles doivent être mobilisées de façon subordonnée aux compétences de coordination, et le recours à des acteurs spécialisés appellent l'intervention d'un coordinateur.

Les géants du conseil semblent peu impliqués dans cette dynamique, du moins en Région wallonne. Il est vrai qu'ils ciblent de façon privilégiée la clientèle des entreprises multinationales, desquelles ils n'ont pas besoin de se faire connaître car ils font partie d'un même réseau de relations (Berrebi-Hoffmann, 2002b; Villette, 2003b). Peut-être faut-il y voir une raison de leur faible visibilité en tant qu'intervenants en management environnemental en Région wallonne, dans la mesure où les PME et TPE occupent une grande place dans le tissu économique de cette région. Des Big Four, seul KPMG cherche à se tailler une part de marché dans ce secteur d'activités en Région wallonne. Parmi les groupes internationaux qui sont actifs dans ce secteur en Région wallonne, on peut encore citer SGS et Environmental Resources Management.

Les consultants qui œuvrent à faire exister la norme ISO 14001 en Région wallonne se regroupent en une dizaine de PME employant de 30 à 100 personnes, comme Comase ou Jigam, et une foule de TPE. Ce qui est surprenant, c'est que dans le domaine du management environnemental, les firmes locales semblent autant sinon plus prisées par les entreprises et les certificateurs wallons que les géants de l'audit et du conseil en management, dont la réputation est pourtant sans commune mesure. Ce sont ces cabinets locaux, de moyenne ou de petite taille, qui peuvent faire état de la plus grande expérience en management environnemental dans cette région. Certes, ils sont plus abordables, d'un point de vue relationnel et financier, pour la majorité des entreprises de la Région wallonne. Mais ils semblent aussi s'investir de façon plus conséquente dans la promotion d'une démarche d'intégration de l'environnement dans la gestion des entreprises. On peut également poser l'hypothèse que la proximité géographique, l'appartenance à un réseau commun et l'ancrage territorial jouent un rôle non négligeable dans l'établissement d'une relation de conseil et dans la capacité à assumer une fonction d'intervenant ou d'intermédiaire en management environnemental (Semal, 2005a).

b) Les associations d'entreprises

La deuxième catégorie d'acteurs intermédiaires du management environnemental est constituée des associations nationales ou régionales, sectorielles ou généralistes, d'entreprises. Le terme « association » renvoie à un regroupement de personnes morales ayant un but commun et des intérêts convergents, au statut juridique bien défini, sans but lucratif et reconnu par les pouvoirs publics. Les associations peuvent être elles-mêmes regroupées en fédérations internationales, intersectorielles, etc.

C'est en tant que représentants légitimes des intérêts économiques et politiques des entreprises membres que de telles associations ont participé à l'élaboration de la norme ISO 14001. Souvent assimilées à des lobbies, ces associations ont une autre facette. D'une part, elles constituent depuis toujours des réseaux où s'échangent et se construisent de nouvelles idées, de nouveaux savoirs, de nouveaux problèmes, de nouvelles demandes, voire de

nouveaux intérêts, et elles offrent depuis toujours une assistance technique et une aide pratique à leurs membres d'autre part. En s'engageant dans le management environnemental, elles élargissent leur palette de compétences et de services, en l'intégrant ou la juxtaposant aux autres selon les cas. Leur trajectoire est en grande majorité une trajectoire d'extension plutôt que de rupture.

Trois types d'associations d'entreprises sont à prendre en compte, dans le cadre du management environnemental : des associations interprofessionnelles ou intersectorielles, comme l'Union Wallonne des Entreprises (UWE) ; les fédérations sectorielles, comme la Fevia ou la Fedichem ; et les chambres de commerce et d'industrie.

- ***Les associations interprofessionnelles***

La première d'entre elles est la Fédération Belge des Entreprises (FEB) qui est l'unique association patronale centrale de Belgique, rassemblant les entreprises¹⁴⁴ des 3 régions du pays. Ses membres sont les principales fédérations sectorielles du pays, qui regroupent les entreprises par métiers. Elle fait elle-même partie de réseaux européens et internationaux de fédérations d'entreprises ou d'associations patronales transversales.

La FEB s'est surtout intéressée à la norme ISO 14001 au moment de son élaboration et de sa publication. Elle a en effet été un des partenaires du Programme d'Appui Scientifique à la Normalisation financé, entre 1993 et 1999, par les Services fédéraux des Affaires scientifiques, techniques et culturelles belges. Ce projet comprenait deux volets : assurer une représentation belge minimale au comité technique de l'ISO chargé de son élaboration, le TC 207, et un projet d'étude pilote, dont je reparlerai. Par ailleurs, la FEB a organisé des réunions d'information générale à destination des entreprises et édité quelques brochures d'information et de sensibilisation générale.

Beaucoup plus active fut l'Union Wallonne des Entreprises (UWE). L'UWE est le réseau interprofessionnel des entreprises wallonnes, dont les statuts ont été adoptés en 1969. Cette association, créée à l'initiative de plusieurs patrons d'entreprises wallonnes, s'est donné pour mission d'une part, le soutien au développement économique de la Wallonie dans un contexte de décentralisation économique et d'autre part, la représentation des intérêts patronaux dans les négociations avec les pouvoirs publics, par exemple dans le cadre de la préparation et de l'implémentation des politiques économiques. Elle regroupe plus de 6000 entreprises wallonnes de toutes tailles, émanant de tous secteurs d'activités et implantées dans toute la région wallonne (Site officiel de l'UWE, en ligne, le 14 septembre 2009).

Dans le cadre de sa première mission – le soutien au développement économique de la Wallonie –, l'UWE a mis en place des cellules-conseils, spécialisées dans différents domaines considérés comme des enjeux du développement : exportation, gestion de l'environnement, mobilité, recherche, etc. Ces cellules ont pour rôle de conseiller et d'assister les entreprises dans les démarches administratives et/ou législatives et dans les relations avec d'autres acteurs économiques et/ou institutionnels, dans le cadre de leurs projets de développement. La

¹⁴⁴ Parmi lesquelles des cabinets de consultance en management environnemental.

Cellule des Conseillers en Environnement¹⁴⁵ a été créée en 1992 pour « *informer les entreprises wallonnes sur les réglementations environnementales* » et les aider dans le cadre de l'obtention des autorisations nécessaires (permis d'urbanisme, permis d'exploiter, autorisation de captage d'eau, autorisation de rejets d'eaux usées, etc....), qui ont toutes été réunies dans le cadre d'un unique permis d'environnement¹⁴⁶.

A partir de 1994, l'UWE a reçu plusieurs mandats et financements successifs de la Région wallonne pour « *mener des actions de sensibilisation à l'environnement* » auprès des PME wallonnes. Le responsable de cette cellule, interviewé, explique comment l'UWE semble être devenue un intermédiaire privilégié entre la Région wallonne et les entreprises wallonnes, en matière d'environnement : « *En fait, la Région wallonne est venue trouver l'UWE après avoir elle-même essayé de mener ces actions de sensibilisation auprès des PME. La Région wallonne s'est assez vite rendu compte que ce n'était pas possible pour elle d'exercer cette fonction, parce qu'elle a été assez rapidement étiquetée «gendarme», et que donc les portes ne s'ouvraient pas facilement. D'où la démarche de contacter une association professionnelle pour mener cette action, association qui, en principe, a la confiance de ses membres. D'où la démarche de la Direction Générale des Ressources naturelles et de l'Environnement (DGRNE) vers l'UWE. L'UWE a accepté, mais sous conditions. D'abord de bénéficier d'une subvention pour ce faire car il ne s'agit pas d'un service autoporteur: on parle de 94, il s'agissait de sensibilisation, donc il n'était pas possible d'autofinancer ce service. Deuxièmement, elle a insisté sur la confidentialité de données, parce qu'on ne voulait pas perdre cette relation de confiance avec les industriels... Cette même relation que la Région wallonne recherchait, d'ailleurs. Et comme il s'agissait quand même de découvrir les cadavres dans les placards, nous devions pouvoir nous engager vis-à-vis des entreprises qui entreprendraient la démarche, de la confidentialité des informations qu'elles nous donneraient pour ce faire. Et la région a dit ok, à elle de donner ses conditions en termes de résultats à atteindre: donc on devait faire deux diagnostics environnementaux par mois et par conseiller.* »

Les termes de ce mandat ont évolué avec le temps. Le deuxième mandat, qui a suivi la publication de la norme ISO 14001, est focalisé sur celle-ci : « *En 1998, la Région wallonne nous a demandé de sensibiliser les entreprises aux systèmes de management environnemental. Et donc, on a revu notre diagnostic, on en a créé une autre version, qui a la forme de ce qu'ISO 14001 demande pour l'analyse environnementale initiale.* » C'est donc l'administration publique qui a enrôlé l'UWE, qu'il avait déjà enrôlé comme intermédiaire de l'environnement, au profit de la norme ISO 14001. Cette alliance entre la DGRNE et la norme ISO 14001 a amené l'UWE à modifier ses activités, redéfinir ses prestations pour les indexer sur la norme ISO 14001. En 2000, en prévision de l'entrée en vigueur du permis d'environnement, « *le ministre de l'environnement de l'époque, Monsieur Forêt, avait demandé de faire de la sensibilisation sur les permis d'environnement* » sans pour autant abandonner les diagnostics environnementaux.

La démarche de sensibilisation originale que constitue le diagnostic environnemental préalable - « *L'objectif, c'est la sensibilisation, et le moyen qu'on utilise, c'est le diagnostic environnemental* » -, a été sélectionnée parmi les meilleurs projets par le « *Programme d'aide au respect de l'environnement pour les PME* » (ECAP) de la Commission Européenne,

¹⁴⁵ Elle proposait en 2009 6 services : relatifs à la gestion environnementale : « Déchets », « Energie », « Gestion collective sur les parcs d'activité économique », « Management environnemental », « Permis d'environnement », « Sol et stockage ».

¹⁴⁶ Créé par décret en 1999, entré en vigueur en 2002.

programme visant à « *faciliter l'observation de la réglementation par les entreprises* » (Site de l'ECAP, en ligne, le 14 septembre 2009). Par ailleurs la Cellule des Conseillers en Environnement organise également des séances de formation ou d'information thématiques sur des thèmes environnementaux, et publie régulièrement des articles sur ces thématiques dans la revue qu'elle publie à l'intention de ses membres, « Le Dynamisme Wallon ».

De 2001 à 2005, l'UWE a aussi été mandatée par la Région wallonne dans le cadre d'un deuxième projet de sensibilisation des entreprises à la gestion environnementale: le Fil de l'Eco-Gestion. La mission de la cellule du « Fil de l'Eco-Gestion » était double. Premièrement, ce projet visait à organiser plusieurs « *campagnes de communication* » à destination des entreprises, dans la « *presse écrite spécialisée (...) Il y avait des annonces de presse, dans Les Echos, Trends-Tendances.* » Le deuxième volet s'attachait à « *rassembler les informations qui permettaient aux entreprises de plus facilement s'y retrouver en matière de management environnemental, et (... montrer) comment est-ce qu'une entreprise qui part de zéro peut arriver à un système de management environnemental ?* » Ces informations étaient rendues accessibles par leur mise en ligne sur un site Internet du même nom. Le responsable de cette cellule, interviewé, précise que « *l'idée du ministre était d'augmenter significativement le nombre de certifications pour redorer l'image de marque de Wallonie... part rapport aux Allemands, aux Autrichiens, aux Scandinaves, la Wallonie fait office d'élève... disons médiocre avec la France, l'Italie, l'Espagne.* » Cet objectif est donc moins directement lié au respect de la réglementation qu'à l'image economico-politique de la Wallonie. Il indique en tout cas qu'en 2001, la certification était devenue indicatrice d'une « valeur » de l'entreprise et même d'un bassin économique.

Ce site Internet a été fonctionnel de 2001 à 2005. Il a constitué une référence pour de nombreux acteurs du monde d'ISO 14001 pendant cette période. Tout comme le diagnostic environnemental préalable, il a constitué en lui-même un dispositif intermédiaire de la normalisation. A partir de 2005, faute de financement public, il a cessé ses activités. Une partie des informations a été transférée sur le site de la Cellule des Conseillers en Environnement, mais on n'y retrouve pas les mêmes services que sur le site du Fil de l'Eco-gestion. Ni la même dynamique de projet d'action publique : le registre redevient celui d'une assistance technique et sectorielle aux membres de l'association. Le projet Wallonie-Excellence, qui visait à prendre le relais du Fil de l'Eco-gestion, s'est finalement développé comme une entreprise privée.

- ***Les associations sectorielles***

Ces associations regroupent les entreprises par secteurs d'activité économique, ou, comme elles aiment à le dire, par métiers. Elles ont pour mission de représenter les entreprises membres auprès des autorités belges compétentes, auprès des fédérations sectorielles internationales et auprès d'organismes privés partenaires. Elles ont également pour mission d'assurer le suivi de la législation dans tous les domaines touchant aux entreprises de leur secteur, et de contribuer au développement économique de ce secteur. Enfin, elles offrent des services d'assistance technique et des séances de formation et d'information aux entreprises, dans les domaines constituant des enjeux pour les secteurs concernés.

L'implication des différentes fédérations sectorielles dans la mise en œuvre de la norme ISO 14001 est très variable, notamment en fonction de la sensibilité de la question

environnementale dans le secteur concerné. Elles sont particulièrement actives dans les secteurs économiques fortement polluants, comme celui de la chimie (Fedichem) ou de la fabrication du papier (Cobelpa), qui sont la cible de multiples réglementations et politiques publiques environnementales, ainsi que de pressions de la part des parties intéressées aux questions environnementales. Ces secteurs ont parfois été des « pionniers » (sic !) dans le développement de modes de gestion institutionnels de l'environnement : on pense notamment au secteur de la chimie, dont la fédération internationale fut à l'origine, dans les années 80, de l'un des premiers codes de conduite volontaires en matière d'environnement, le « Responsible Care »¹⁴⁷. C'est aussi le cas du secteur agro-alimentaire belge qui a vu dans la certification ISO 14001 un moyen de restaurer l'image de marque du secteur sur les marchés belges et étrangers, image qui avait été mise à mal par des crises successives fin des années 90 : la crise de la vache folle, le poulet à la dioxine, l'utilisation de boues d'épuration dans la fabrication d'aliments pour animaux, de multiples cas de retraits de produits pour risques de listériose et de salmonellose, la détection de traces de sang de bœuf dans les vins, les controverses sur le maïs transgénique, etc. La Fédération belge de l'Industrie agro-alimentaire (FEVIA) a recentré ses actions de légitimation sur quatre domaines prioritaires, dont l'environnement fait partie.

S'il est un domaine où ces fédérations sectorielles font référence, dans le monde d'ISO 14001, c'est celui de l'établissement et la mise à jour du registre réglementaire des entreprises. En effet, les entreprises, dans le cadre d'ISO 14001, sont amenées à faire l'inventaire des exigences légales environnementales qui leur sont applicables, afin d'une part, de les prendre en compte dans l'identification des aspects environnementaux significatifs et d'autre part, d'évaluer leur conformité à ces exigences réglementaires. Les consultants, conseillers et certificateurs en management environnemental sont unanimes pour conseiller à leurs clients de passer par leur fédération sectorielle pour les aider à établir cet inventaire ou registre réglementaire. Dans ce domaine, « *il est beaucoup plus facile pour une entreprise de confier ça à une personne qui est complètement immergée dans ces questions-là plutôt que de commencer elle-même à prendre le Moniteur belge et à parcourir les titres à la recherche de la législation environnementale qui la concerne* », nous explique un conseiller interviewé, tout en ajoutant qu'il y a à ce point « *pléthore de législation et de réglementations en matière d'environnement* » qu'il n'a « *matériellement pas le temps de suivre l'évolution de la législation* ».

- **Les chambres de commerce**

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont des associations de droit privé d'acteurs économiques (chefs d'entreprise, commerçants) dont la tradition remonte, en Belgique, au XVII^{ème} siècle. Le principe d'association de cette structure collective est celui de la proximité géographique : les 16 chambres locales ont chacune en charge un secteur géographique correspondant à une province ou une partie de province, et couvrent tous les secteurs d'activités existant dans cette zone géographique. Elles se sont donné pour objectifs d'assurer le développement économique local et de représenter les intérêts de leurs membres auprès des instances publiques. Elles offrent également à leurs membres une assistance économique, technique et administrative « de proximité » dans la gestion de leurs affaires. Il

¹⁴⁷ L'engagement Responsible Care est une initiative d'une organisation patronale, le Canadian Chemical Producer Association (CCPA) en 1983, applicable au secteur de l'industrie chimique.

s'agit aussi pour elles de mettre leurs savoir-faire et compétences au service de la résolution de problèmes de développement économique globaux, notamment en participant à l'établissement de règles et normes visant à encadrer les activités industrielles et marchandes. L'un allant d'ailleurs de pair avec l'autre: les réseaux de CCI disposent d'experts dans des domaines variés, qu'il est possible de déléguer dans bien des comités chargés de l'élaboration de projets de lois, de normes, etc. Leurs sources de financement sont principalement la rémunération de ces services d'assistance technique, les cotisations de leurs membres, et l'obtention de financements publics pour mener à bien certaines missions ou certains projets.

En Belgique, ces chambres locales sont associées en trois chambres de commerce régionales (une pour chaque Région de l'Etat fédéral), elles-mêmes regroupées au sein d'une fédération nationale, la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie de Belgique (FCCIB). Celle-ci est membre de l'Association des européennes ou Eurochambres, et de la Chambre de Commerce Internationale (ICC). De plus, un réseau des chambres de commerce belges à l'étranger (CCBE) s'est constitué à l'initiative d'entreprises et de chefs d'entreprise désireux de développer les rapports entre acteurs économiques belges et ceux des pays où ils exercent leurs activités.

A l'instar des CCI locales, les CCI nationales et internationales assurent, à leur niveau, les mêmes missions d'appui au développement, d'assistance technique et de représentation politique des acteurs économiques auprès des gouvernements, des institutions européennes, des organisations intergouvernementales, ainsi que de certaines organisations non-gouvernementales, comme par exemple l'ISO. Elles assurent aussi un rôle de coordination et de régulation des pratiques de leurs membres, les CCI elles-mêmes. Par exemple, en Belgique, l'Assemblée générale de la FCCIB décidait, fin 1999, de promouvoir auprès de ses membres le mouvement d'accréditation privé initié par quelques réseaux leaders de CCI européennes. Il s'agit d'un programme visant à instaurer un standard de qualité des prestations, commun à toutes les CCI européennes, reposant sur deux leviers : la mise en place d'un système de management de la qualité par les CCI candidates, et leur contrôle (par le biais d'un audit) et leur reconnaissance publique (par la délivrance d'une accréditation) par les réseaux nationaux et internationaux des CCI. Voici les CCI saisies à leur tour dans un mouvement de normalisation reposant sur le même programme d'action et les mêmes dispositifs que ceux de la norme ISO 9001 et de la norme ISO 14001.

L'intégration des préoccupations environnementales dans les missions et services des CCI s'est réalisée par un double mouvement. Le premier mouvement est un mouvement « descendant », à l'initiative de l'ICC. Les années de préparation du « Sommet de la Terre » de Rio de 1992 ont été l'occasion d'impliquer des réseaux associatifs des acteurs de l'industrie et des affaires, comme l'ICC ou le (World) Business Council for Sustainable Development. Il s'agissait d'intéresser les acteurs économiques, au double sens du terme : favoriser leur mobilisation et leur engagement concret envers le développement durable d'une part, intégrer leurs intérêts et leurs enjeux dans les actions et les mesures de l'Agenda 21 d'autre part. Les positions de l'ICC et du BCSD convergeaient vers une interprétation du développement durable centrée sur la réconciliation des intérêts économiques et écologiques, vers un soutien à un mode de gouvernance de l'environnement basé sur l'autorégulation, les mécanismes du marché et les instruments volontaires d'action publique (Andrade et

Taravella, 2008), et vers l'affirmation de la « faisabilité d'un projet de développement durable fondé sur les initiatives privées économiquement rentables et sur l'innovation technique » (Reverdy, 1998).

Par ailleurs, l'ICC a dès 1988 précisé sa position sur le rôle de l'audit environnemental dans la gouvernance de l'environnement, rapidement suivie de la publication d'un guide d'audit environnemental, à destination à la fois des entreprises, des acteurs publics et du grand public. La fin des années 1980 avait vu fleurir une diversité de formes de diagnostic et de contrôle environnementaux dont il s'agissait de préciser et différencier les objectifs, les enjeux et les modalités : études d'incidences, état des lieux, audit, inspection, vérification, labellisation, ... Le recouvrement des pratiques et des dénominations de ces dispositifs semblait préjudiciable à la fois d'un point de vue technique - définir, fiabiliser et standardiser les méthodologies, les compétences et les pratiques professionnelles -, d'un point de vue communicationnel - rendre visibles et crédibles les initiatives des entreprises auprès du grand public et des décideurs politiques -, et d'un point de vue politique - favoriser l'autorégulation et les mécanismes du marché - (Hillary, 1998; Moroncini, 1998). Dans cette optique, l'ICC avait proposé une définition de l'audit environnemental qui ferait autorité et servirait de modèle pour le développement du concept de système de management environnemental, du règlement EMAS et de la norme ISO 14001. L'ICC allait d'ailleurs, sur base de l'expertise qui lui fut reconnue en matière d'audit environnemental, être invitée à participer activement à l'élaboration de la norme ISO 14001.

Du point de vue qui nous occupe ici, à savoir l'intégration des préoccupations environnementales dans les modalités d'intervention des CCI, on peut dire que l'exemple venait d'en haut. La prise de position de leur fédération internationale, et la circulation des informations et compétences au sein de ce réseau, ont à la fois encouragé, légitimé et équipé les initiatives des CCI nationales, régionales et locales.

Le deuxième mouvement renvoie justement à ces initiatives de certaines CCI et de leurs experts, qui ont quelque part expérimenté et innové en étendant l'assistance technique qu'ils proposaient à leurs membres aux questions environnementales dans lesquelles ceux-ci se débattaient. Les premières initiatives traçables en la matière en Belgique datent de 1995. Cette année-là, les CCI de Bruxelles et de la Province de Luxembourg ont chacune, indépendamment l'une de l'autre, postulé et été sélectionnées pour participer au Programme européen LIFE- Environmental Management¹⁴⁸. Ce fut également cette année-là que les prestations environnementales, menées auparavant au coup par coup, furent officialisées et systématiquement organisées : « au niveau des chambres de commerce, c'est Madame B. qui a lancé ça en 96, je crois. Non, 95, la création du service environnement à Libramont¹⁴⁹. Puis, il y a eu Liège qui s'est lancé », se souvient un conseiller en environnement d'une CCI locale. Ces nouveaux services répondaient à un besoin des entreprises, mais constituaient aussi un moyen d'étendre le réseau

¹⁴⁸ Ce programme vise à appuyer la mise en œuvre d'outils de management environnemental, en accordant un financement à des projets proposés par des acteurs privés, associatifs et institutionnels des pays membres. Les références des projets concernés sont LIFE/95/ENV/B/000191 (projet transfrontalier de soutien au SME Belgique, s'étendant sur la période 95-99, CCI de la Province de Luxembourg) et LIFE/95/ENV/B/000198 (projet d'assistance technique et de formation des PME urbaines, s'étendant sur la période 96-98, CCI de Bruxelles).

¹⁴⁹ Il s'agit de la CCI de la Province de Luxembourg, dont le siège se trouve à Libramont.

en recrutant de nouveaux membres. Ils étaient aussi prestés pour des « *non membres aussi, dans le but d'en faire un membre. C'est l'objectif un peu commercial* », précise un collègue relevant d'une autre CCI.

L'émergence d'une offre de prestations environnementales par les CCI semble liée à la fois au contexte local et au profil des membres du personnel de ces agences. La formulation des projets LIFE et les témoignages des acteurs interviewés éclairent le contexte d'émergence de ces nouvelles prestations. Ils pointent tout d'abord le déplacement important et très rapide des attentes de la société vis-à-vis des entreprises, un déplacement devant lequel elles ne sont pas toutes égales : le manque de ressources des PME pour « suivre le mouvement », pour opérer à leur tour un déplacement en réponse à au déplacement des attentes, est alors saisi et formulé par ces CCI comme un besoin social à satisfaire, qui justifie leur intervention sur le mode de prestations d'assistance technique. Un besoin que le marché des services ne peut combler : « *ces gens-là ne font pas appel au privé. Donc, les prestations proposées par une Chambre de Commerce trouvent tout à fait leur justification. Elle a des tarifs qui sont inférieurs à, qui restent encore inférieurs au secteur privé, notamment en matière de permis d'environnement* » explique un expert d'une CCI locale. « *C'est vrai que les consultants ne cherchent pas forcément les petits garages, pour faire un permis, quoi. Tandis que nous, on fait les garages, les menuiseries, tout ça quoi... Les consultants qui s'y intéressent, bon, il y en a, mais les gros préfèrent faire un permis pour Ferrero, ou pour Solvay, où il y a de quoi faire* », renchérit un autre. Mais ce besoin est en même temps mis en relation avec des enjeux différents mais convergents, qui renvoient à des particularités du contexte socio-économique des zones d'action réservées de chaque CCI : dans le cas de la CCI de Bruxelles, c'est le contexte urbain dans lequel ces entreprises déploient leurs activités qui est mis en avant ; dans le cas du projet de la CCI de la Province de Luxembourg, c'est le type de tissu économique de toute la région, tissu composé en grande partie de PME, qu'il s'agit au minimum de stabiliser et mieux encore de développer.

Les différentes sources pointent également, comme condition d'émergence, la mobilisation de ressources et de compétences par la CCI porteuse de projet elle-même. Des ressources qui relèvent partiellement du contexte socio-économique local. Dans le cas de la CCI de Libramont, par exemple, l'existence dans la Province d'un institut universitaire de recherche et de formation dédié à l'environnement, l'ex-Fondation Universitaire Luxembourgeoise, a joué un rôle non négligeable. Dès le début, la CCI de Libramont a collaboré de façon régulière avec cette institution, dans le cadre du projet LIFE déjà mentionné, dans le cadre d'autres projets de recherche financés par l'Union européenne, comme le projet RIFE, et dans le cadre d'autres activités engageant une expertise en matière d'environnement.

Les ressources internes, notamment en matière de personnel, sont aussi essentielles. « *Au niveau, en tout cas, de la Chambre de Commerce de Libramont, c'est plutôt une question de personnes* » affirme un conseiller en environnement d'une CCI. Que voulait-il dire par là ? Tout d'abord, une question de personnes, c'est une question de compétences ou de qualifications attachées à des personnes. En Région Wallonne, seules 4 des 7 CCI locales ont recruté des conseillers en environnement: la CCI-Namur, la CCI-Luxembourg, la CCI-Liège-Verviers et la CCI-Brabant wallon. En effectif très réduit : 1 à 3 conseillers par antenne locale, dont certains ne travaillent qu'à temps partiel, voire ponctuellement, à la demande, sur les problèmes environnementaux de leurs membres. Ainsi l'offre de prestations d'assistance technique en environnement

dépend de et met en jeu « *les qualifications des personnes qui sont employées dans les Chambres* ». Et lorsque ces personnes quittent une CCI, il arrive, comme dans le cas de la CCI du Brabant wallon, que les activités qu'elles assuraient cessent.

Mais les personnes qui œuvrent au sein des CCI elles-mêmes semblent devoir être considérées non seulement comme des ressources à mobiliser, mais aussi comme des mobilisateurs eux-mêmes. L'émergence et la continuité des prestations des CCI relatives aux problèmes environnementaux sont aussi attribués à la « *fibre environnementale* » de ces personnes, ou plus généralement aux centres d'intérêts de ces personnes, qui peuvent être un moteur autant qu'un frein. Ainsi, parlant de l'essoufflement des prestations environnementales dans une CCI, un ex-conseiller nous confie : « *J'ai compris que c'était en partie lié à la personne, aux personnes qui s'en occupaient, c'est-à-dire un manque de volonté, un manque de dynamisme dans le domaine; pas envie de commencer à devoir préparer des thèmes, contacter des gens, qui pourrait faire ça? Enfin, c'est toute une logistique à mettre en place. Pas trop intéressé par cela ou la déception également d'un taux de participation relativement faible* ».

La figure de Madame B., dont le passage à la CCI de la Province de Luxembourg est lié à la fondation du premier service environnement dans une CCI wallonne, est très représentative à cet égard. Juriste de formation, elle s'était spécialisée dans le droit de l'environnement. Elle fut engagée à la CCI pour des prestations d'assistance juridique aux entreprises. Sensible à la fois à la protection de l'environnement et à la problématique connexe de l'effectivité des législations environnementales, elle fut rapidement confrontée par les difficultés concrètes des entreprises à identifier et rencontrer les exigences légales qui les concernaient d'une part et, dans le cadre de procédures administratives intégrant des questions environnementales, comme une demande de permis d'exploiter, à monter des dossiers solides d'un point de vue juridique, et recevables par les administrations concernées d'autre part. Plus encore, elle s'est sentie concernée par ces problèmes, et capable d'y répondre : « *Ca ne peut pas continuer comme ça, il faut faire quelque chose* ». Sa démarche devait autant à un engagement subjectif, voire passionné, qu'à un constat technique de juriste ou à l'identification d'une opportunité commerciale pour la CCI.

Encore faut-il que ce type de « projet engagé » parvienne à en convaincre et à en mobiliser d'autres, à commencer par la direction de la CCI dont il relève. « *Il faut aussi une volonté de la Direction de mettre en œuvre les ressources nécessaires que pour pouvoir répondre aux besoins des entreprises* », à partir du moment où ces besoins sont reconnus. Si, pour certaines d'entre elles, « *dans les entreprises, la gestion de l'environnement est aujourd'hui incontournable* », pour d'autres, les besoins relatifs à la gestion de l'environnement ne sont tout simplement pas des priorités. Dans le cas de la CCI de Libramont, l'intéressement de la direction a d'autant plus facilement réussi que le directeur « *avait déjà une sensibilité environnementale* ». Mais aussi du fait que le projet LIFE a permis de mobiliser d'autres ressources et de nouer des liens de coopération durables avec d'autres acteurs. Lorsque Madame B. a quitté la CCI de Libramont, la direction l'a remplacée et a continué à soutenir et développer les prestations environnementales, et à collaborer avec ces acteurs.

Aujourd'hui, à des degrés divers, les CCI dotées d'un service environnement :

- prodiguent des conseils juridiques dans le cadre de projets d'implantation d'entreprise,

- accompagnent les entreprises dans leurs démarches administratives liées au permis d'environnement, aux déclarations relatives aux déchets, aux questions d'aménagement du territoire,
- rédigent les recueils législatifs répondant aux exigences d'ISO 14001 et d'EMAS,
- sont engagées dans des activités de veille législative, leur permettant d'informer leurs membres sur l'évolution réglementaire générale,
- organisent des séances de sensibilisation, de formation, d'information et/ou d'échanges d'expériences, dédiées à des questions environnementales, y compris relatives à ISO 14001.

Les activités relatives à la norme ISO 14001 étant ancrées dans le champ des prestations environnementales proposées, toutes les CCI ne peuvent être vues comme des acteurs du monde d'ISO 14001. Mais les CCI de Namur, de Libramont, et, dans une moindre mesure, de Liège, sont à coup sûr des intermédiaires incontournables de la norme ISO 14001.

c) Les organismes de certification

Les organismes de certification, et les professionnels qui en relèvent, occupent une place spécifique dans le monde d'ISO 14001. Ils sont les seuls intermédiaires dont la position, les qualités et compétences, la fonction, le statut et les modalités d'action ont été prévus et cadrés lors de la conception du système ISO 14001. En effet, la norme ISO 14001 et le SME ont été d'emblée conçus pour rendre possible¹⁵⁰ la certification. Des dispositifs de certification des produits et des systèmes de management qualité fonctionnaient déjà depuis longtemps, à l'époque où la norme ISO 14001 a été élaborée. Il s'agissait, pour les normalisateurs, de venir se greffer sur ces dispositifs existants, et pour les certificateurs, d'étendre le champ de leurs activités à un nouveau domaine.

• Une brève histoire de la certification

L'idée de la certification a émergé dans le monde du commerce et de l'industrie, dans les années 1930. Avec l'incursion de systèmes technologiques complexes dans l'espace domestique, se sont fait jour de nouveaux problèmes de sécurité des produits et de leurs usages par des consommateurs aux compétences techniques limitées, au voisinage ou en combinaison avec d'autres systèmes techniques et d'autres usages, dans un espace domestique non sécurisé. Ces problèmes constituaient un risque financier pour les producteurs, lié non seulement à la possibilité de se voir imputer la responsabilité juridique d'un accident, mais aussi à ce que le consommateur fasse défection, c'est-à-dire qu'il se détourne de leur produit au profit d'un autre. Il s'agissait d'un risque sur lequel les producteurs avaient peu de prise, compte tenu précisément de ce qu'il se déployait dans l'espace d'utilisation des produits (Cochoy, 2002). C'est en réponse à ces problèmes que fut imaginée la labellisation de produits¹⁵¹, sous une forme d'abord entièrement privée, puis hybride : la « marque nationale de qualité » française, symbolisée par le sigle « NF », distribuait les rôles entre acteurs privés et action publique (Latimer, 1997; Cochoy, 2000). A son tour, l'ISO se saisit de ce modèle – quasiment dès sa fondation, puisqu'une structure de travail sur ce thème fut créée en 1949 -, et elle contribua à son expansion et à son institutionnalisation (Latimer, 1997). Et lorsque, dans les années 1980, l'ISO envisagea de normaliser les procédures d'assurance qualité et de

¹⁵⁰ Mais non obligatoire.

¹⁵¹ Cfr supra

gestion de la qualité, la certification de produits était déjà monnaie courante et l'organisation de ces activités de certification, déjà bien établie.

La certification des systèmes de management, d'abord de la qualité, puis de l'environnement, est venue en quelque sorte se « brancher » à ce système de certification préexistant, tout en le transformant. En effet, l'objet à évaluer ayant changé - il s'agissait d'évaluer les modes de gestion (et non les produits) d'une organisation -, les systèmes de certification s'ouvrirent à de nouvelles modalités d'évaluation basées sur l'audit, de nouveaux professionnels, de nouveaux modes d'utilisation de l'estampille (Cochoy, 2000; Tronel, 2002; Burlaud et Zarlowski, 2003b).

L'engagement de l'ISO vis-à-vis des questions de la conformité des produits aux spécifications définies dans des référentiels de qualification fut l'occasion d'une nouvelle redistribution des tâches et des compétences entre les acteurs. Une redistribution qui la concernait au premier chef. Toute certification suppose en effet un référentiel auquel comparer le produit à évaluer, et les normes ISO se voulaient être (et sont devenues !) des référentiels particulièrement reconnus et robustes. Le cahier des charges ou référentiel à respecter par les producteurs, qui constituait aussi les exigences auxquelles il s'agissait de comparer le produit pour l'évaluer, seraient donc désormais définis au sein des organismes de normalisation et prendraient la forme de normes techniques. De plus, l'ISO établirait également un autre type de cahier des charges : celui relatif aux méthodes d'évaluation de la conformité des produits au référentiel (Latimer, 1997; Cochoy, 1998; Cochoy, 2000; Tronel, 2002; Burlaud et Zarlowski, 2003a). La certification n'impliquerait donc pas un seul mais au moins deux référentiels : un référentiel qui qualifie l'objet à évaluer ; un référentiel qui qualifie les modalités de l'évaluation de cet objet.

Ce passage du référentiel du format « cahier des charges » au format « norme technique » était congruent avec le déplacement des lieux et des formes de négociation de la qualité des produits, elle aussi de plus en plus normalisée, au niveau d'abord national puis international. Il était également congruent avec une autre évolution : la codification progressive et la normalisation des méthodologies scientifiques et techniques et des règles de l'art¹⁵² de toute une série de professions. Méthodes et règles de l'art constituent des ressources à la fois pour l'action de ces professionnels, pour fonder et faire reconnaître leur compétence et leur autorité à agir, et pour construire leur identité professionnelle. L'investissement de forme et la stabilisation de ces méthodes et règles de l'art sont constitutifs de tout processus de professionnalisation d'un groupe d'acteurs et d'activités (Baszanger, 1983; Courpasson, 1996; Allaire, 2002).

Or, au cours du XX^{ème} siècle les instances de normalisation sont de plus en plus devenues des arènes où des professionnels d'un ou de plusieurs secteurs d'activités se retrouvaient pour discuter, négocier et formaliser, sous forme de normes techniques, les méthodes et règles

¹⁵² Les règles de l'art englobent et dépassent la notion de méthode ou de technicité. La règle de l'art est le « comportement technique approprié, accessible à l'ensemble du corps professionnel dont relève son application et qui correspond à l'état de la technique au moment de la réalisation de l'acte » (Larousse, 1991). Ce sont des conventions d'usage sur « les bonnes pratiques », contingentes et évolutives, tirant leur origine de l'expérience et de la pratique. Pas forcément écrites ni obligatoires, elles ont un caractère contraignant sur le plan moral (engagement) et social (reconnaissance par les pairs).

constitutives de leur art (Latimer, 1997; Mallard, 2000). A côté de la normalisation des produits - et plus tard, des systèmes de management -, et en relation avec elle, les méthodes et instruments de mesure et d'évaluation, les procédés et techniques analytiques et les protocoles d'essais techniques ont fait et font toujours l'objet d'intenses activités de normalisation, de plus en plus au niveau international. Ce travail de codification et d'investissement de forme, de stabilisation et de standardisation des méthodes et règles de l'art dans de multiples domaines n'a pu que contribuer à des processus de professionnalisation - et de déprofessionnalisation. Ces normes techniques méthodologiques et métrologiques traversent différents champs professionnels (chercheurs, producteurs, innovateurs, ...) et établissent entre eux des formes de coordination. Elles sont aussi au cœur de la compétence et de l'identité professionnelle d'un vaste éventail d'acteurs dont l'activité principale relève de l'évaluation, de l'inspection et du contrôle : les laboratoires d'analyse, des laboratoires d'essai, les organismes de contrôle ou d'inspection, les certificateurs... Ces différentes professions, dont la fonction serait « la mise à disposition d'une information sur la conformité des produits, services ou processus à des référentiels publics ou privés », sont regroupées par l'ISO dans la catégorie « organismes d'évaluation de la conformité ». Pour tous ces professionnels, les normes techniques contribuent à définir ce qu'est le « comportement technique approprié » qu'ils se doivent de respecter (Courpasson, 1996).

- ***L'accréditation comme mode de régulation de la certification en Belgique***

La redistribution des compétences et des tâches concourant à la certification opérée par l'ISO, si elle réservait aux instances de normalisation la compétence en matière d'élaboration de référentiels techniques, renvoyait aux pouvoirs publics les questions de la désignation et du contrôle des organismes de certification et des professionnels de la certification, ainsi que celles de l'attribution de l'estampille et des modalités de l'étiquetage. Cet encadrement semblait d'autant plus nécessaire que la certification constitue une prestation commerciale, et que c'est l'entreprise qui concourt pour la certification qui rémunère le certificateur pour ce service. Compte tenu des disparités entre les philosophies et pratiques politiques des Etats, les modalités d'organisation du système de certification peuvent différer de pays à pays, et en fonction du type de labellisation ou du domaine concerné (Latimer, 1997; Cochoy, 2000).

En matière d'encadrement des activités de certification, on distingue typiquement deux modèles. Dans un premier modèle, qu'on peut qualifier de modèle libéral, l'Etat peut largement se reposer sur les modes de régulation propres au monde professionnel : les associations d'entreprises, les associations professionnelles d'organismes de certification d'une part, et d'organismes d'accréditation d'autre part, établissent des codes de déontologie et des lignes directrices obligatoires à leurs membres, et des modalités de contrôle par les pairs. Ces dispositifs normatifs s'appuient largement sur des normes ISO spécifiques, qu'ils reprennent intégralement, tout en les modalisant, notamment en fonction de « retours d'expérience », parfaitement traçables dans les documents produits par ces organismes. Dans un deuxième modèle, qu'on pourrait qualifier de modèle de régulation publique, l'Etat intervient pour réglementer et contrôler l'accès à la profession et les modalités de son exercice, grâce à l'accréditation et à l'imposition par voie légale de normes techniques. Ces dispositifs publics s'appuient par ailleurs sur les codes déontologiques, lignes directrices et modes de contrôle professionnels, qu'ils durcissent et garantissent.

La Belgique a opté pour le deuxième modèle : la certification est le domaine réservé d'une quinzaine d'« organismes de certification » accrédités par les agences du système BELAC, lequel est placé sous la tutelle du Service public fédéral – Division Qualité et Innovation. Se faire accréditer relève d'une démarche volontaire, donc commerciale et contractuelle, d'un organisme qui propose des services d'évaluation de la conformité, mais c'est un point de passage obligé pour exercer la profession de certificateur de système de management. L'accréditation « se rapporte à la reconnaissance formelle par un organisme spécialisé, un organisme d'accréditation – qu'un organisme de certification est compétent pour procéder à la certification (...) En termes simples, l'accréditation est en quelque sorte une certification de l'organisme de certification »¹⁵³ précise l'ISO, dans son souci de tracer la frontière entre activités de normalisation et activités de certification et d'accréditation (ISO, en ligne, le 27 août 2009). De fait, l'accréditation repose sur l'audit de l'organisme de certification demandeur par l'organisme d'accréditation, tout comme la certification d'une entreprise repose sur son audit par l'organisme de certification. Dans le système de certification ISO 14001¹⁵⁴, l'accréditation constitue un deuxième niveau de contrôle (Pierre, 2002), dans la mesure où il s'agit de contrôler les contrôleurs de l'entreprise.

L'accréditation constituant un mode de régulation de la profession de certificateur, il est intéressant d'en préciser ici les modalités. Le système belge d'accréditation comportait à l'origine trois systèmes¹⁵⁵ d'accréditation séparés pour les laboratoires d'étalonnage, pour les laboratoires d'essais et des organismes d'inspection et pour les organismes de certification. La convergence de ces différentes formes d'accréditation à partir de 2004 ne tient pas seulement à une volonté de rationalisation des services publics (Site de BELAC, en ligne, le 31 août 2009), mais également à une politique européenne en matière d'accréditation (Site de EA en ligne, le 31 août 2009), un rapprochement des associations professionnelles concernées (Site de EA en ligne, le 31 août 2009), et le rapprochement, souhaité par l'ISO, de diverses activités d'évaluation et de contrôle en une seule catégorie plus générale d'activités d'évaluation de la conformité (Pierre, 2002; Tronel, 2002). L'organisation d'un système d'accréditation unique, regroupant les organismes d'accréditation auparavant autonomes, a été confiée au Conseil national d'Accréditation et de Certification auprès du Ministère des Affaires économiques. Les membres de ce Conseil, nommés par le Roi, regroupent des représentants de toutes les parties intéressées à l'accréditation et à la certification : Etat, organisme national de normalisation, organismes soumis à l'accréditation, organisations industrielles, organisations de consommateurs, syndicats, présidents des bureaux d'accréditation. Sur base de leurs travaux, le système d'accréditation BELAC a été créé par l'Arrêté Royal du 31 janvier 2006. Ce système est par ailleurs conforme au règlement européen sur l'accréditation, adopté en 2008, qui prévoit, au plus, un organisme d'accréditation par Etat membre, qui ne pourront exercer que sur leur propre territoire et ne se feront donc pas concurrence.

¹⁵³ La mise en gras de certains passages est du fait de l'ISO.

¹⁵⁴ Comme dans celui de la certification « ISO 9000 » ou « HACCP ».

¹⁵⁵ OBE, organisme d'accréditation des laboratoires d'étalonnage, BELTEST, organisme d'accréditation des laboratoires d'essais et des organismes d'inspection, et BELCERT, organisme d'accréditation des organismes de certification.

BELAC est constitué (Site de BELAC, en ligne, le 31 août 2009) :

- d'une Commission de Coordination, où siègent des professionnels de l'accréditation et des représentants des différentes parties intéressées. Ses membres sont nommés par le Ministre, sur base de leur compétence en matière d'accréditation et d'évaluation de la conformité et de leur qualité de représentant d'une partie intéressée. Leur nomination fait l'objet d'un arrêté ministériel et est publiée au Moniteur belge. Cette Commission est chargée de la définition et du suivi de la politique générale d'accréditation, de l'approbation des lignes directrices relatives aux critères d'accréditation et des procédures de fonctionnement de BELAC, de l'instauration et de la coordination des bureaux d'accréditation.
- d'un ou plusieurs Bureaux d'accréditation, structures spécialisées dans un domaine de l'application de l'accréditation. Ses membres sont nommés par la Commission sur base des mêmes critères, et une représentation des parties intéressées est également assurée. Leur mission principale est de se prononcer sur l'octroi de l'accréditation, sur base d'un rapport d'audit et de critères d'accréditation codifiés, et de décider du retrait total ou partiel d'une accréditation, lorsque les conditions d'accréditation ne sont plus remplies par l'organisme de certification.
- d'un secrétariat, qui est chargé de la gestion courante des activités, du suivi administratif de la procédure d'accréditation et des relations avec les organismes demandeurs. Il désigne les auditeurs qui vont aller auditer l'organisme de certification demandeur, et s'assure du respect de l'agenda. Il réceptionne le rapport d'audit, le transmet au bureau d'accréditation, rédige le certificat d'accréditation qui sera signé par le président du bureau d'accréditation responsable.
- d'une Chambre de Recours, chargée de traiter les plaintes et recours des organismes demandeurs.

Par l'établissement d'un tel cadre juridique, l'Etat belge se pose par là-même en régulateur du système d'accréditation, et indirectement, du système de certification.

Mais il n'est pas le seul acteur à encadrer les structures professionnelles et les pratiques des accréditeurs. Depuis 2004, ce système comprend une deuxième modalité de régulation publique, sous la forme de modes de représentation des parties intéressées dans les instances de décision et/ou de gestion du système d'accréditation d'une part, et des organismes de certification d'autre part. Cet intéressement des parties intéressées renforce et limite à la fois l'emprise du pouvoir étatique, et contribue également à légitimer, cadrer et consolider la certification.

Enfin, l'activité d'accréditation est aussi régulée par des instances internes à la profession. Et indirectement, à travers les instances publiques et professionnelles, par l'ISO. En effet, la structure de BELAC et ses modes de fonctionnement sont régis par une série de documents légaux, qui s'appuient sur « *des documents normatifs reconnus et acceptés au niveau international* », qui ont été fixés par le Ministre sur avis du Conseil national d'Accréditation et de Certification. Or, ces documents, dont la liste est établie par l'Arrêté ministériel du 16 février 2006, sont des normes et lignes directrices issues de l'ISO (Site de BELAC, en ligne, le 31 août 2009). Ces mêmes normes et lignes directrices ISO sont par ailleurs reprises comme documents normatifs par les associations d'organismes d'accréditation dont BELAC fait

partie l'European Co-operation for Accreditation (EA) et l'International Accreditation Forum (IAF). Pour faire bonne mesure, ces associations établissent également, à destination de ces membres, des lignes directrices obligatoires spécifiant comment appliquer ces normes. Le but serait de s'assurer que leurs membres travaillent de « *façon consistante et équivalente* » (Site de l'European Co-operation for Accreditation, en ligne, le 1^{er} septembre 2009 ; site de l'International Accreditation Forum (IAF), en ligne, le 1^{er} septembre 2009). L'ensemble de ces documents normatifs¹⁵⁶, textes légaux et codes privés, prescrit les modes de gestion de l'activité d'accréditation.

Conformément à ces différentes sources de normativité, qui partent du principe que l'une des compétences d'un organisme d'accréditation doit être sa capacité à gérer ses propres activités, BELAC est tenu de mettre en œuvre un système de management de la qualité, coordonné par une cellule qualité, défini dans un Manuel Qualité et soumis à un audit interne. L'utilisation de la norme ISO 9001 n'est pas explicitement imposée, mais elle l'est implicitement, pour les accréditeurs comme pour les certificateurs : la position officielle de l'EA, qui reprend celle de l'ISO, est que « *la base du management de la qualité des services qu'ils fournissent devrait logiquement être la norme ISO 9001 :2000. L'approche par processus et l'accent mis sur la relation avec les clients, en y incluant les utilisateurs de l'évaluation de la conformité, semblent particulièrement bien adaptés à ces activités, y compris les accréditeurs, malgré leurs réticences* ». Ce système de management de la qualité « *vise à garantir le maintien et l'amélioration continue du niveau de performance de BELAC en tant qu'organisme d'accréditation* », comme le précise son manuel qualité¹⁵⁷. Il spécifie les modalités du système d'accréditation : le processus (les procédures de gestion des demandes, de traitement des anomalies, d'introduction et de gestion des recours, de coopération avec les parties intéressées, etc.), les procédures et critères de qualification des accréditeurs, et enfin, les critères et modalités d'octroi de l'accréditation ainsi que les procédures et critères relatifs à la réalisation de l'audit de l'organisme de certification demandeur. Ces spécifications concernent les deux niveaux d'organisation du système d'accréditation : les exigences relatives aux « accréditeurs » - leurs compétences, leurs structures et modalités de travail - et celles relatives à ceux qu'il s'agit d'évaluer et d'instituer, les certificateurs - leurs compétences, leurs structures et modalités de travail.

Au premier niveau de spécification, les procédures et critères de qualification des accréditeurs concernent plus précisément les professionnels qui vont réaliser pratiquement l'audit sur base duquel l'organisme de certification demandeur sera évalué et accrédité, du moins si cet audit permet de conclure à sa conformité. Or, « au vu de l'étendue et de la diversité des domaines couverts par l'accréditation, il est inconcevable que toutes les compétences nécessaires puissent être trouvées au sein de la structure permanente des organismes accréditeurs (...) Il est d'usage que les organismes d'accréditation fassent appel à des experts techniques qu'ils trouvent d'ailleurs souvent chez les accrédités eux-mêmes » (Pierre, 2002), en d'autres termes, chez les organismes de certification. Même s'il s'agit bien d'un audit par tierce partie, et si ces experts « sont, bien sûr, formés et qualifiés conformément à des procédures bien établies » garantissant « l'indépendance et l'impartialité » du système d'accréditation afin

¹⁵⁶ Ces documents sont en libre accès sur le site de BELAC, à l'adresse URL suivante : http://economie.fgov.be/organization_market/belac/documents/applic/documents_fr.asp

¹⁵⁷ Consulté en ligne le 31 septembre 2009, http://economie.fgov.be/organization_market/belac/documents/docs_pdf/1-01_FR.pdf.

que celui-ci soit « irréprochable et insoupçonnable » (Pierre, 2002), il n'empêche que les professionnels de ces organismes peuvent tour à tour être en position de certificateur d'une entreprise ou d'accréditeur d'un de leurs pairs.

En pratique, ces modalités d'organisation de l'accréditation laissent l'indépendance et l'impartialité de l'accréditation à la discrétion du professionnel, et à la façon dont il dispose de la marge de manœuvre laissée par les procédures, normes et règlements. Elles ont l'avantage de resserrer les liens entre accréditation et certification, et à favoriser l'internalisation, par les certificateurs, des exigences d'ordre public, s'exerçant institutionnellement au niveau de l'accréditation. Mais du point de vue de la confiance et de la crédibilité de l'accréditation, et à travers elle, de la certification, elles restent problématiques. Surtout dans un petit pays comme la Belgique, qui compte seulement une dizaine d'organismes accrédités pour la certification des systèmes de management. Dans ce microcosme, tous les professionnels de la certification se connaissent et se fréquentent.

Dans le but de résoudre ce problème, les organismes d'accréditation des pays européens ont mis en place un système d'audits « croisés », par le biais de l'EA. En d'autres termes, un organisme d'accréditation envoie ses experts auditer l'organisme d'accréditation d'un autre pays, afin d'évaluer sa conformité aux exigences relatives aux organismes d'accréditation européens. Il s'agit là aussi d'un audit par tierce partie et d'un contrôle par les pairs, mais qui serait plus crédible dans la mesure où la distance géographique et institutionnelle entre auditeurs et audités garantirait une moindre proximité sociale et interpersonnelle entre eux. Cette évaluation de la conformité de l'accréditation a également d'autres objectifs : établir et renforcer l'équivalence des pratiques ainsi que la reconnaissance mutuelle de leurs prestations. Cela permet alors à un organisme accrédité de prêter des services à l'étranger (Site de l'European Co-operation for Accreditation, en ligne, le 1^{er} septembre 2009).

Au deuxième niveau de spécification, les critères et modalités d'octroi de l'accréditation d'un organisme de certification demandeur doivent à leur tour être conformes d'une part aux normes internationales relatives à l'organisation de l'accréditation, qui comprennent des articles relatifs aux modalités de définition des critères d'évaluation de l'organisme demandeur, et d'autre part, aux normes internationales relatives à la qualification et la reconnaissance de la compétence du certificateur. BELAC, à l'instar des autres organismes d'accréditation, établit des lignes directrices obligatoires sur la façon d'appliquer ces normes. Ces lignes directrices reprennent les normes internationales pertinentes, et les commentent sur base des problèmes de mise en œuvre rencontrés sur le terrain, et des solutions ou décisions auxquelles ces problèmes ont donné lieu. Ces critères et procédures qualifient la compétence professionnelle du certificateur, que nous allons détailler ci-dessous.

- ***Les lieux des compétences d'un organisme de certification***

Pour « être reconnu compétent et fiable pour la gestion de la certification des PME » et recevoir l'accréditation, un organisme de certification doit pouvoir répondre à un certain nombre d'exigences normalisées. Elles sont en effet spécifiées par la norme ISO/IEC 17021 :2006 (anciennement Guide ISO/IEC 66) pour la certification de système de management, par la norme ISO 19011 relative à l'audit de système de management, par les lignes directrices EA, IAF et BELAC qui les reprennent selon le principe « ni plus, ni moins » d'exigences.

Toutefois, les commentaires, clarifications, retours d'expérience, exemples de bonne pratique que ces documents secondaires contiennent ont un grand pouvoir normatif mais finissent par constituer de fait des critères additionnels. L'outil de « reconnaissance de la compétence et de la fiabilité » des organismes de certification est l'audit de conformité à ces diverses exigences.

L'analyse de ces différents documents normatifs nous apprend que la compétence d'un organisme de certification se définit à la fois :

- comme une compétence à gérer le système de certification de façon efficace, non discriminatoire et impartiale,
- comme une compétence technique renvoyant à la fois à la maîtrise du SME, à la maîtrise des techniques d'audit et à la connaissance d'un secteur d'activité économique,
- comme une compétence attachée au personnel qu'il emploie.

Pour être reconnu comme compétent à gérer le système de certification, un organisme de certification doit établir, formaliser et mettre en œuvre le processus de la certification, depuis la demande émise par un entreprise cliente jusqu'à la délivrance du certificat en passant par l'audit, les procédures opérationnelles et instructions de travail des certificateurs, et les critères d'octroi de la certification. Chacune des étapes de ce processus doit faire l'objet d'une procédure. Cette formalisation normative des processus doit intervenir dans le cadre de l'établissement et la mise en œuvre d'un système de management de la qualité – logiquement sinon obligatoirement calqué sur la norme ISO 900x¹⁵⁸ -, un manuel qualité qui reprend l'ensemble des procédures liées au processus de certification, mais aussi les procédures de gestion des compétences des auditeurs, de gestion des documents, d'audit interne, de traitement des anomalies, etc. Il doit procéder à des audits internes réguliers. Ce système de management de la qualité est censé lui permettre de maîtriser et d'améliorer la qualité du service fourni.

Par ailleurs, il doit avoir une structure « *telle qu'elle donne confiance dans ses certificats* », c'est-à-dire qui assure l'impartialité, la responsabilité, y compris juridique, et une certaine transparence des décisions et des processus, tout en permettant le respect de la confidentialité due au client. En particulier, un organisme de certification doit non seulement ne pas fournir des activités de consultance, mais également prendre ses distances avec de telles activités qui seraient prestées par des organismes apparentés. En effet, la plupart des organismes de certification accrédités en Belgique font partie de grands groupes internationaux, qui ont par ailleurs des départements offrant des services de conseil ou de formation ou mènent, comme c'est le cas en France, des activités de normalisation. C'est la relation à l'entreprise qui est discriminante : un organisme de certification ne peut certifier une entreprise pour le compte de laquelle des missions de conseil ont été prestées au cours des deux dernières années par ses partenaires (BELAC, 2004).

Toujours selon BELAC, l'organisme de certification doit en outre comprendre « *une structure documentée séparée de l'instance de direction* » qui permette « *la participation de toutes les parties concernées de façon significative à l'élaboration de politiques et de principes relatifs au contenu et au*

¹⁵⁸ Cfr supra.

fonctionnement du système de certification. Normalement, les membres devraient au moins être choisis entre des représentants des groupes suivants : les administrations, l'industrie, les consommateurs, les ONG». Cette structure doit être consultée sur « la nature et le contenu du système de certification » et « les exigences et les méthodes d'évaluation sur lesquelles le système de certification se fonde », y compris en ce qui concerne le suivi des entreprises certifiées. La structure n'intervient pas dans la décision d'octroyer ou pas le certificat, mais les instances de décision doivent justifier devant elle de ses décisions les plus importantes, et du fonctionnement efficace et conforme du système de certification, y compris en ce qui concerne l'octroi du certificat. Cette structure a pour vocation de « garantir l'impartialité » de la certification, ce qui correspond également à une compétence attendue de l'organisme de certification (BELAC, 2004).

La compétence technique de l'organisme de certification est liée à celle de son personnel, que nous aborderons au paragraphe suivant. Mais pas seulement. Elle est aussi liée à des éléments organisationnels, à savoir la mise à disposition du personnel de procédures et instructions sur ses tâches et ses responsabilités, dans le cadre du système de management de la qualité. Celles relatives à l'audit doivent être conformes aux exigences normatives en la matière.

La compétence de l'organisme de certification est enfin liée à celle de son personnel pour les fonctions qu'il assure, et notamment de son personnel auditeur. La norme ISO/IEC 17021 :2006 renvoie sur ce point à la norme ISO 19011, qui consacre tout un chapitre à la compétence des auditeurs. Un certificateur interviewé commente : *« En fait, l'auditeur est la première ressource de l'audit, et il doit posséder de nombreuses qualités et compétences : des qualités personnelles, des connaissances et la capacité à appliquer ces connaissances, et de l'expérience. Ensemble, ces différentes qualités et ces acquis constituent la compétence de l'auditeur. »* Cette définition officielle de la compétence de l'auditeur est illustrée ci-dessous.

L'auditeur doit connaître et maîtriser la procédure de certification, les techniques d'audit et les exigences de la norme ISO 19011, ainsi que les exigences du management environnemental et de la norme ISO 14001. Il doit en outre posséder des connaissances techniques sur l'activité industrielle auditée et sur ses aspects et impacts environnementaux, des connaissances en environnement (terminologie, impact des activités humaines sur l'environnement, interaction des écosystèmes, techniques de mesure, méthodes d'évaluation, méthodes générales de protection de l'environnement, etc.). La norme ISO 19011 donne enfin le détail des niveaux de formation et expérience attendus, qu'un certificateur interviewé résume comme suit : *« un auditeur lambda doit avoir soit une formation initiale de niveau enseignement secondaire et une expérience professionnelle de minimum 5 ans, soit une formation universitaire et une expérience professionnelle de minimum 4 ans. Au moins 2 ans de cette expérience professionnelle doit avoir été acquise en management de la qualité ou en management environnemental. De plus, l'auditeur doit avoir suivi une formation d'auditeur d'au moins 40 h, et avoir une expérience d'audit de minimum 4 audits complets et 20 jours d'expérience d'auditeur, réalisés sur une période de maximum 3 ans. Au début, cette expérience est acquise en travaillant sous la direction d'un auditeur expérimenté. Mais ensuite, il s'agit d'entretenir cette expérience en faisant 4 audits sur une période de 3 ans, donc un peu plus d'un audit par an. »*

Le champ de l'accréditation délivrée à l'organisme de certification est doublement limité. Elle est restreinte à un type défini d'évaluation de la conformité (certification d'un système de

management de la qualité, certification d'un système de management environnemental, certification de personnes, certification de produits, ...). Elle est en outre relative à un type d'activité exercé par l'entreprise cliente : « agriculture, foresterie et pêche », « construction », « éducation », « mines et carrières », « manufacture », « fourniture d'électricité, de gaz, de vapeur et de conditionnement d'air » en sont quelques exemples. Si un organisme de certification souhaite être accrédité pour plusieurs types de certification et pour plusieurs domaines d'activité, il doit « concourir » pour chacun, par le biais d'une procédure d'extension de l'accréditation. Mais il faut pour cela qu'il puisse justifier d'un personnel qualifié dans chacun de ces domaines : seul un auditeur ayant des compétences authentifiées dans un certain type d'évaluation de la conformité (par exemple certification ISO 14001) d'un certain type d'activités (par exemple agro-alimentaire) pourra effectivement auditer une entreprise agro-alimentaire en vue d'une certification.

L'accréditation et l'habilitation à certifier sont donc liées à la personne même de l'auditeur autant sinon plus qu'à l'organisme qui l'emploie. La tentative de définir ce qui fait la compétence d'un certificateur s'étend d'ailleurs à des qualités personnelles difficiles à détacher de la personne même du certificateur. La norme ISO 19011 en donne une liste : l'intégrité, la diplomatie, la perspicacité ou l'autonomie en sont des exemples. Certains organismes d'accréditation vont plus loin dans l'institutionnalisation de la qualification des certificateurs : « *Je sais qu'en France, par exemple, les auditeurs, pour être accrédités, doivent passer un examen au COFRAC, ce qui n'est pas le cas chez nous* », remarque un certificateur interviewé.

Les pratiques d'audit dans le cadre d'une accréditation ne consistent d'ailleurs pas seulement à auditer l'organisme de certification, mais aussi à auditer chacun de ses auditeurs : chacun des auditeurs de l'organisme de certification sera régulièrement accompagné, au cours d'un véritable audit de SME dans une entreprise, par un auditeur de BELAC qui évaluera ses prestations. BELAC « *audite nos procédures de qualification d'auditeurs et vérifie qu'elles fonctionnent en nous auditant nous. Nous sommes audités sur nos méthodes et nos pratiques d'audit, et nos performances d'auditeurs, je me suis fait personnellement auditer par BELAC 3 fois en quatre ans. La première année, je n'ai pas été audité, et depuis lors c'est chaque année que je me fais auditer, je n'ai plus de non-conformités de la part de BELAC, ce qui est un record, et j'en suis fier* », explique un certificateur interviewé. C'est bien la personne engagée dans l'action qui est ici évaluée en comparaison avec un modèle générique normatif, et se voir attribuer une « non-conformité » n'a rien d'anodin. Les informations recueillies au cours de cette enquête indiquent que non seulement le certificateur est tenu de corriger rapidement cette non-conformité, par adaptation personnelle de ses pratiques ou par le biais d'une formation, et de le prouver au cours des audits de suivi qu'il subira inmanquablement, mais qu'il en sera tenu compte dans les procédures évaluatives relevant de la gestion du personnel. Son statut, son salaire, l'avancement de sa carrière et la stabilité de son emploi peuvent en dépendre. De plus, en cas d'évaluation négative de BELAC ou de recours introduit par un de ses clients, un certificateur peut être amené à se justifier, éventuellement par l'entremise de sa direction, devant cette fameuse structure interne de représentation des parties intéressées. Ces modalités disciplinaires constituent un puissant levier de conformation et d'internalisation des contraintes des certificateurs.

La profession de certificateur compte ses propres instances de représentation et de régulation. Certains pays, comme la Pologne, ont une association nationale des organismes de

certification, à caractère généraliste. Au niveau international, l'International Independent Organization for Certification (IIOC), l'International Certification Network (IQNet), et l'International Auditor and Training Certification Association (IATCA), - devenue l'International Personnel Certification Association (IPC) - associent des organismes de certification, affiliés à titre individuel, et des associations nationales ou régionales d'organismes de certification, couvrant une trentaine de pays. De nombreux organismes de certification nationaux font partie de multinationales de certification, et c'est alors la maison mère qui est affiliée à des organisations internationales, pas les bureaux belges - sauf si c'est en Belgique que se trouve le siège social de la multinationale, comme c'est le cas pour AIB Vinçotte.

- ***Les organismes de certification comme intermédiaires de la norme ISO 14001 en Région wallonne.***

Les organismes de certification et les organismes d'accréditation qui les encadrent et les habilitent ont eux aussi contribué, et contribuent toujours, à l'invention, la conception et l'implémentation du management environnemental. Les associations internationales d'accréditeurs et de certificateurs figurent sur la liste des participants aux travaux d'élaboration de la norme ISO 14001 et de la norme ISO 19011. Power (1991 ;1997b) rappelle que ces organismes de professionnels de l'audit ont autant contribué que les cabinets de consultance à placer cette technique d'évaluation au cœur du management environnemental. D'une part, parce que promouvoir cette technique qui constitue le fondement de leur offre de prestations est un moyen de stabiliser leur propre position et de développer leurs activités. D'autre part, parce que ces acteurs sont convaincus de l'utilité sociale de l'audit comme outil d'*accountability*.

Par ailleurs, ces organismes prolongent leur activité normalisatrice par l'élaboration et l'imposition de lignes directrices et recommandations à destination de leurs propres membres. L'IATCA a par exemple produit, en 1998, un ensemble de recommandations sur les qualifications des personnes habilitées à effectuer des audits de SME, dans lequel elle distinguait deux niveaux professionnels : les auditeurs environnementaux « pleinement qualifiés », qui sont des experts techniques dans le domaine, et les « auditeurs de SME », qui possèdent les qualifications requises pour évaluer les SME en fonction des normes de la série ISO 14000 et pour produire un rapport d'évaluation. Le certificateur de SME y est donc vu avant tout comme un auditeur professionnel. L'audit serait une pratique suffisamment transversale pour subsumer les différences de contextes et d'objets auxquels elle s'applique (Power, 1991; Power, 1997b). Mais alors que les instances les plus représentatives, les plus puissantes et les plus prestigieuses de la profession d'auditeur sont les associations d'experts-comptables comme l'International Accounting Standards Board (IASB), les certificateurs de SME semblent prendre de la distance vis-à-vis de ces instances et de ceux qui pratiquent l'audit financier. Pour les auditeurs de SME qui opèrent sur le terrain, l'affaire est entendue : « *Ce n'est pas le même métier.* »

Sur le terrain, la position d'évaluateur et d'énonciateur légitime de la conformité, donc de l'équivalence SME-norme, en fait un acteur majeur de l'implémentation. Mais c'est aussi à travers leur affiliation à des associations interprofessionnelles, comme la FEB, des associations d'entreprises sectorielles, comme la Belgian Construction Quality Society

(BCQS) dans le cas des organismes accrédités dans la certification de la construction, ou à des réseaux hybrides comme le MWQ, l'INEM, ou encore un cluster wallon, comme « Cap 2020 », et à travers les prestations que ces associations leur sous-traitent, que ces acteurs participent au processus de normalisation de la gestion environnementale des entreprises.

Qui sont donc ces organismes de certification de SME accrédités en Belgique et plus particulièrement en Région wallonne ? Si quelques organismes de certification semblent avoir émergé du mouvement pour la qualité, la plupart d'entre eux étaient à l'origine des organismes de contrôle, agréés par le Ministère de l'Emploi et du Travail, chargés de missions de contrôles techniques relatifs à la sécurité du travail dans le cadre du Règlement Général pour la Protection du Travail. Certains de ces organismes de contrôle, comme Lloyd's Certification, étaient nés et sont restés liés à des organismes d'assurance. Ils avaient par ailleurs investi le champ de la certification de système de management de la qualité, et mené des missions de conseil, d'expertise et de formation relatives à la qualité et aux aspects environnementaux des secteurs d'activités qu'ils contrôlaient, avant d'investir le champ de la certification de SME.

Ce passage du contrôle à la certification a aussi été, pour la plupart, un passage à la vérification dans le cadre du règlement EMAS. Il s'est appuyé sur l'audit réglementaire et/ou l'audit de risque environnemental, utilisant les techniques d'audit en référence à une norme juridique, prolongées éventuellement par des méthodes d'analyse du risque juridique et donc financier lié à l'absence de conformité à la réglementation. Sur les dix organismes de certification accrédités en Région wallonne, six sont également vérificateurs EMAS, tous sont accrédités pour la certification de management de la qualité, et la plupart continuent aussi à exercer des prestations en tant qu'organisme de contrôle. Toutefois, au sein d'un même organisme de certification, ce ne sont souvent pas les mêmes personnes qui prestent ces différents types de missions, l'accréditation étant liée aux compétences et à l'expérience des auditeurs.

Ce passage du contrôle à la certification s'est également appuyé sur un déplacement des compétences et une hybridation des savoirs. La formation des auditeurs en témoigne : ils ont un parcours de formation similaire à celui des consultants. A une formation de base en sciences de gestion ou en sciences appliquées ou expérimentales, vient s'ajouter respectivement une formation continuée en sciences environnementales ou en sciences de gestion respectivement. Au management de la qualité et à l'environnement s'associe le management des risques, comme l'a montré Reverdy (1998). *« Ici, on faisait beaucoup d'ISO 9000 et moi, je suis devenu auditeur ISO 9000 dans des secteurs comme la chimie, la pétrochimie, où je me sens à l'aise. Avant, j'avais accompagné des firmes canadiennes, américaines, et surtout beaucoup de finlandaises et norvégiennes... Je faisais des plans de masse, parfois et certaines parties (...) d'études d'incidence. J'avais déjà fait pas mal d'audits avant de venir travailler ici. Même à l'étranger: des firmes comme NN quand ils ont acheté une firme quelque part. (...) Ils voulaient l'acheter et ils demandaient mon avis sur l'opportunité de l'acheter point de vue environnement-sécurité. Donc c'étaient des audits «due diligence risk» (...) Là, on ne regardait pas tellement les systèmes, mais plutôt l'hypothèque encore au niveau de l'environnement qui pesait sur ces usines. Tandis qu'ISO 9000 et ISO 14000, c'est surtout les systèmes... »* explique le représentant belge au TC 207, qui est à la fois inspecteur dans un organisme de contrôle, certificateur de système qualité et certificateur de système de management

environnemental. Mais le management des risques et de la sécurité n'est soluble dans le management environnemental et dans le management qualité qu'à partir du moment où il est pensé en terme de système (Power, 1997a).

On retrouve, mises en scène dans les récits des certificateurs comme ils l'étaient dans celui des consultants, le déplacement de proche en proche du cœur de l'activité professionnelle, le patient travail d'intéressement des acteurs, le rôle moteur des initiatives personnelles et celui de la demande du client: « *Disons, je me suis toujours intéressé à des nouveautés, quoi. Donc quand les normes ISO 14001 commençaient, j'étais aussi un des premiers pour y participer (...). J'avais déjà une certaine expérience des audits «due diligence risk», puis j'ai été auditeur ISO 9000, et ça m'intéressait. (...). Quand les normes ISO 14001 commençaient, bon, j'ai dit au chef: «Ca, c'est intéressant.» Et juste à ce moment-là, sortait un programme de recherche du SPSPS - allez en français, c'est Services fédéraux culturel et scientifique, enfin, quelque chose de pareil, au sujet donc de la normalisation. Et j'ai introduit là un projet ensemble avec la FEB (pour participer aux réunions de travail de l'ISO. Ca m'a donné la possibilité quand même de rôder pas mal de monde en participant aux réunions. Mais j'ai dû le proposer moi-même... Mais bon, on rêve. Tu sais, les gens rêvent parfois. On pensait que ce serait quelque chose dans le même euh... autant qu'ISO 9000* » raconte un certificateur.

« *Alors comment est-ce que A&V en est arrivé à faire de l'audit de management environnemental? A&V, c'est qualité sécurité environnement depuis de nombreuses années. Au niveau certification environnementale, on y est arrivé par des demandes de clients. Je ne sais pas si vous connaissez l'histoire de la certification chez A&V? Au départ, A&V faisait la réception des véhicules japonais. Quand les Japonais ont voulu exporter des voitures japonaises en Europe, il fallait quelqu'un en Belgique pour attester leur validité. Ils cherchaient un organisme en Europe pour faire ça. Tous les autres pays ayant des constructeurs automobiles, ils sont venus en Belgique et ont choisi A&V. Quand ils ont voulu démarrer la certification ISO 9000, ils ont dit: «Vous faites pour nous la réception des véhicules, eh bien faites en même temps les audits.» Globalement, c'est comme ça que ça a démarré. Et comme on faisait leurs audits ISO 9000, ils ont demandé qu'on fasse aussi l'audit environnement. Moi, j'ai été embauché pour remplacer quelqu'un qui quittait (...). C'est comme ça que j'ai été embauché pour cette partie audit environnement, avec un grand intérêt pour l'environnement et de plus en plus d'intérêt pour le management. A&V avait à la fois l'expertise environnementale, puisqu'il y a plusieurs personnes qui sont devenues auditeurs environnement qui travaillaient (...) pour la partie «études d'incidence» et analyses, et la certification de systèmes s'est mixée... jointe... unie à la partie environnement. Donc il y avait des activités en environnement préexistantes, mais dans un autre esprit... Des études d'incidence, des analyses de sols, air, eau: des activités très environnementales, plus dans le sens contrôle. (...) Moins dans un esprit de gestion... » explique un autre.*

Malgré les spécificités du métier de certificateur, et de la position de celui-ci dans un processus de certification, la parenté des compétences et la similarité des trajectoires avec les autres intermédiaires, notamment les cabinets de consultance, sont frappantes.

d) Les instituts de recherche et formation

En Région wallonne et à Bruxelles, plusieurs organismes de formation ont développé des activités qui participent du processus de normalisation qui nous intéresse ici. Compte tenu du grand nombre et de la grande diversité des instituts de formation dans ces deux régions, et de l'hétérogénéité des formations figurant dans la catégorie « gestion de l'environnement » des répertoires de formation professionnelles, c'est à la fois sur base des témoignages recueillis lors de l'enquête et de répertoires d'intervenants dans le cadre de démarches de mise en

œuvre de la norme ISO 14001 que se sont effectués le repérage et la caractérisation de ces acteurs. C'est donc la reconnaissance de leur appartenance au monde d'ISO 14001 par leurs pairs qui a constitué le critère de sélection¹⁵⁹ des deux organismes à inclure dans l'enquête.

Il s'agit essentiellement d'universités et d'instituts de formation qui ont participé à « l'invention » de modèles et programmes de formation aux systèmes de management environnemental dès le développement de ces systèmes. Les deux instituts faisant référence, dans cette perspective, en Région wallonne, sont l'Institut d'Eco-conseil à Namur et la Fondation Universitaire Luxembourgeoise, même s'ils ont été rejoints par d'autres institutions. Ces deux institutions ont en commun d'avoir été dédiées, dès leur création, aux problématiques environnementales et de privilégier une approche multidisciplinaire de ces problématiques dans leurs activités de recherche et/ou d'enseignement.

L'éco-conseil est une activité professionnelle qui a émergé en Allemagne¹⁶⁰, et qui a ensuite essaimé dans plusieurs pays de l'Union européenne. En France et en Belgique, deux Instituts Eco-Conseil ont été créés, respectivement en 1988 et en 1989, dans le cadre de projets de coopération transfrontalière. Ces instituts n'avaient pas à proprement parler de mission de recherche, mais au fur et à mesure qu'ils consolidaient leur position, ils ont développé des activités d'expertise et d'études et participé à de nombreux projets de recherche. Leur mission était la formation et la délivrance du titre d'éco-conseiller, titre protégé sous le régime juridique de marque déposée mais ne constituant pas un diplôme reconnu et garanti par l'Etat¹⁶¹. Ils avaient également pour mission la promotion et l'institutionnalisation de cette profession. Celle-ci repose sur l'attachement de chaque éco-conseiller, chaque centre de formation, chaque association et leurs « carnets d'adresses » à un réseau qui non seulement organise la coordination et la mobilisation des acteurs, mais leur permet de construire collectivement et individuellement une identité professionnelle et une légitimité sociale. Comme l'expliquent la charte de l'Association Belge des Eco-conseillers et Conseillers en Environnement (ABECE) : *« L'éco-conseiller « fonctionne » en réseau (...) il retrouve et entretient des contacts avec ses pairs au sein d'une association professionnelle, nationale et régionale, lui permettant de maintenir des contacts mais surtout une veille intellectuelle face à la masse d'informations et d'actions ou projets qui concernent ses domaines d'intervention. »* Un « référentiel métier », élaboré par leur association professionnelle, tente de mettre en forme et de stabiliser *« la définition que chacun aura à cœur de défendre dans sa pratique quotidienne. Il reprend toutes les tendances (...) les valeurs qui sous-tendent ce beau métier (durabilité, démocratie, citoyenneté, sensibilisation, participation, ...) valeurs partagées par d'autres acteurs de la société dans laquelle nous nous inscrivons »* (Site de l'Association Belge des Eco-conseillers et Conseillers en environnement, en ligne, le 29/09/2009).

Initialement, la profession d'éco-conseiller se voulait « spécialisée dans l'information et la sensibilisation de la population aux différentes nuisances et pollutions qu'elle engendre

¹⁵⁹ Ceci ne signifie pas que les autres instituts de recherche ignorent ISO 14001. D'autres universités, comme l'ULB, se sont précocement intéressées à développer de tels enseignements.

¹⁶⁰ Sous le nom de « die Umweltberatung ».

¹⁶¹ Cette dénomination est parfois utilisée, sans référence à cette formation, pour signifier « conseiller en environnement » ou désigner un fonctionnaire ayant en charge la gestion de l'environnement au sein d'une commune. Par ailleurs, l'ABECE, créée en 1991, n'hésite pas à associer les deux dénominations. Les frontières entre l'éco-conseiller et les autres professionnels de la gestion de l'environnement sont floues et la spécificité revendiquée par cette profession reste mal établie.

quotidiennement » (Rudolf, 1992) et dans la concertation environnementale de solutions à ces problèmes (Site de l'Association Belge des Eco-conseillers et Conseillers en environnement, en ligne, le 29/09/2009). Le référentiel de métier a ensuite pris ses distances avec cette définition initiale de l'éco-conseil comme conseil de proximité aux ménages et aux citoyens, ainsi qu'avec les pratiques écologistes associatives, pour se rapprocher des acteurs institutionnels : entreprises, administrations et agences publiques, collectivités, ... Ce nouveau référentiel de métier présente l'éco-conseiller comme « généraliste du développement durable », par opposition au conseiller en environnement qualifié, quant à lui, de « spécialiste de l'environnement » (Rudolf, 1992; Villeneuve et Huybens, 2002). Comme les consultants et les auditeurs, les éco-conseillers revendiquent, au nom de leur formation généraliste et de leur approche multidisciplinaire, une compétence à coordonner l'élaboration et l'implémentation, forcément participatives, d'actions et de projets de développement durable.

Créée en 1971, la Fondation Universitaire Luxembourgeoise (FUL) était une institution universitaire autonome, ayant le statut juridique d'association sans but lucratif. Comme toute université, elle avait une triple mission : « stimuler et coordonner, dans la Province de Luxembourg et aux frontières des autres États limitrophes, en liaison avec les universités et établissements assimilés, la recherche scientifique interdisciplinaire appliquée et certaines formes d'enseignement post-gradué dans le domaine des sciences de l'environnement » (The Information Database on Education Systems in Europe, en ligne, le 8 décembre 2009), et développer des services à la communauté, à savoir « *mettre à disposition son potentiel d'expertise* » et « *créer les synergies entre les différents acteurs, en utilisant les compétences de chacun et en les rassemblant* ». Cette institution continue à mener à bien ces missions dans le cadre de l'Université de Liège, à laquelle elle a été intégrée en 2004.

Le statut universitaire de la FUL et son intégration dans le système d'enseignement organisé et financé par la puissance publique encadraient son action, modelaient son identité et assuraient sa légitimité sociale. Cette institution s'est construite avant tout en référence à une approche scientifique des problématiques environnementales, à laquelle une pluralité de professions pouvait s'adosser. Même si le financement de ses activités était lié à la fois à l'enseignement et à la recherche, c'est celle-ci qui était considérée comme centrale pour ses membres, en ce qu'elle assurerait sa visibilité et son attractivité, y compris pour les étudiants, qu'elle serait la source de sa compétence dans les deux autres registres d'action, l'enseignement et l'expertise, et qu'elle serait en elle-même un outil pédagogique : « former par et à la recherche » serait une stratégie efficace pour développer les connaissances et compétences d'un bon professionnel de terrain. Son projet est avant tout un projet de production de connaissances, où le développement durable et l'environnement sont pensés en termes tels que « état », « remédiation », « précaution », « complexité », « incertitude », « irréversibilité », « relations entre systèmes biophysiques et systèmes sociaux », ou encore « éco-socio-systèmes », et associés à des valeurs de « solidarité, tolérance, autonomie, responsabilité » (Goffin, 2003). C'est un modèle professionnel hybride auquel cette institution socialise les acteurs qui s'y attachent : ancré dans le modèle technico-scientifique, il vise, sans la mettre particulièrement en exergue, à intégrer la compétence à modaliser l'intervention de façon interdisciplinaire, à travailler avec des acteurs non experts, à négocier et gérer des conflits, à sensibiliser, informer, communiquer, développer une pratique réflexive. Le développement de cours et de recherches relatifs à ou intégrant la communication

environnementale ou l'éducation relative à l'environnement, par exemple, s'inscrit dans cette logique. Il s'agissait de former un « *généraliste de l'environnement et du développement durable, capable d'une approche globale et systémique, d'intégrer les apports de différentes disciplines à une question environnementale et de faire dialoguer et travailler ensemble des professionnels de différentes disciplines dans une optique de gestion de ces problèmes* », comme l'indiquaient les programmes d'enseignement de l'institution.

Il existe donc une relative convergence des représentations de la compétence des professionnels de l'environnement entre l'ex-FUL, le réseau des instituts d'Eco-Conseil et l'ABECE. L'ex-FUL a d'ailleurs établi des relations durables et des partenariats avec l'Institut d'Eco-Conseil de Strasbourg. Elle partage également avec celle-ci une représentation de l'environnement comme « un domaine en perpétuelle évolution, impliquant aussi une évolution permanente de la compétence des professionnels de l'environnement ». L'invention et la diffusion du management environnemental leur posaient une question : la connaissance et la capacité à mettre en œuvre un SME entraînent-elles dans la définition de la compétence du professionnel en environnement ? Elles répondirent par l'affirmative à cette question, pour différentes raisons.

Premièrement, le SME apparaissait comme un instrument, supposé efficace, constituant une nouvelle ressource d'action pour le professionnel et qui ne manquerait pas de faire partie de la « boîte à outils » qu'il se devait de maîtriser : « *La mission de l'éco-conseiller est de faire en sorte que le développement durable soit pris en compte par le plus grand nombre d'acteurs possibles. C'est un agent de promotion du développement durable. La mise en place d'un SME n'est que l'un des nombreux projets qu'il peut mener pour cette mission...* » (Site de l'Association Belge des Eco-conseillers et Conseillers en environnement, en ligne, le 29/09/2009). « *C'est un outil remarquable (... même si) il y a des problèmes, des freins dans la façon de le mettre en œuvre* » affirme un membre de l'Institut d'Eco-Conseil Namur.

En adoptant cette position, ces institutions faisaient le pari du succès du SME, de sa capacité à intéresser des entreprises – la valeur de cette nouvelle compétence étant liée à l'intérêt, le besoin, la demande, l'utilité ou encore la reconnaissance pour et par les acteurs qui seraient amenés à travailler avec ce professionnel. Mais si elles ont pu miser sur le succès du SME, c'est aussi parce qu'elles n'étaient pas les seules à le faire, qu'elles entrevoyaient la possibilité de coordinations et de partenariats. Ainsi, l'ABECE était membre de l'INEM, qui a été impliqué à la fois dans la négociation du règlement EMAS et dans l'élaboration de la norme ISO 14001. La Commission Européenne et les acteurs publics belges semblaient prêts à financer leurs projets. Des entreprises et bureaux d'études qui accueillaien leurs étudiants en tant que stagiaires marquaient leur intérêt pour cette innovation. Une enquête par questionnaire menée par la FUL avait montré que certaines entreprises parmi les plus importantes de leur région semblaient envisager une certification et étaient demandeuses de prestations de formation ou d'accompagnement. Les CCI de Namur et de Libramont, organismes géographiquement proches des ces institutions, qui d'ailleurs furent et restent les plus actives dans le domaine du management environnemental, étaient disposées à devenir leurs partenaires dans de tels projets...

De plus, l'émergence de ce nouvel instrument semblait congruente avec le projet politique dont ces deux instituts de formation étaient porteurs. En effet, bien qu'elles ne déployaient ni l'une ni l'autre leur action dans un registre militant, le projet de ces deux institutions avait aussi une dimension politique, dans la mesure où il s'agissait pour elles de contribuer, par leurs compétences propres, à prendre en charge certains problèmes de société. Le SME est aussi pour elles un moyen d'amener les entreprises à internaliser les préoccupations, critiques ou exigences environnementales manifestées par la société civile et les acteurs publics. Elles se positionnent donc aussi comme « acteurs de l'environnement », c'est-à-dire des acteurs qui se donnent pour mission d'amener d'autres acteurs à s'engager dans une action de gestion d'un problème d'environnement (Mermet, 1991). A cet égard, « *la mise en place d'un système de management environnemental... Ca nous paraissait intéressant comme démarche, pour amener les entreprises à intégrer les aspects environnementaux dans leur gestion (...)* C'était une dynamique... oui... intéressante ! » confie un ancien membre de la FUL interviewé.

Enfin, l'extrait ci-dessus manifeste aussi un intérêt pour le SME en tant qu'objet de recherche : il y avait là une dynamique dont il s'agissait de rendre compte, et nombreux seraient les organismes de recherche qui allaient étudier le SME sous différents angles - en tant qu'instrument de coordination marchande, en tant que nouveau mode de gouvernance publique, en tant que technique gestionnaire innovante, en tant qu'outil de contrôle social... Parallèlement, la démarche des entreprises et les conditions de possibilité et d'efficacité de l'implémentation d'un SME constitueraient un objet de recherche mêlant enjeux scientifiques (modélisation des stratégies et des motivations des entreprises) et enjeux pratiques (identification des leviers d'action politique sous la forme de « freins » et de « moteurs » du SME, développement de prestations et d'outils pour les usagers). Ainsi, la FUL, en partenariat avec la CCI du Luxembourg, mènera à bien plusieurs travaux de recherche, entre 1996 et 1998, dans le cadre d'un projet LIFE soutenu par la Commission Européenne. Ce projet, dont l'objectif général relève du domaine de la « sensibilisation, information et accompagnement des PME luxembourgeoises à la gestion de l'environnement », comprenait plusieurs volets :

- Un « état des lieux » des « besoins des PME en matière d'encadrement (formation, information, etc.) et d'accompagnement ». Sur base de visites et d'entretiens auprès de 30 entreprises luxembourgeoises des secteurs de l'agro-alimentaire, de l'imprimerie et du service automobile au consommateur (garage/carrosserie), un inventaire analytique et un regroupement empirique des difficultés, lacunes et attentes des entreprises de la Province. « La FUL a participé directement aux visites par le biais d'un chercheur. Sa contribution s'est également située en amont de ces visites (méthodologie d'enquête, conception d'un questionnaire d'entretien, choix des entreprises) et en aval (interprétation et analyse des résultats). Sur base des résultats, la CCILB et la FUL organiseront ensemble un cycle de formation/information, pour l'année 1997-1998, à destination des PME. »
- Le développement d'indicateurs de performance environnementale : l'accompagnement de quelques entreprises tests a fourni l'occasion de construire, en collaboration avec elles, des critères de performance environnementale se voulant informatifs pour le gestionnaire de l'environnement dans l'entreprise, et de jeter les bases d'une méthodologie de construction de ces indicateurs.
- Une étude de la faisabilité des formations à distance, visant à recenser par une enquête auprès des PME à la fois l'état actuel de leur connexion à Internet et les perspectives

de développement futur de cet accès à Internet, et d'évaluer leur disposition à l'utiliser comme vecteur de formation et d'information en matière de management environnemental. Le projet ne visait pas seulement à identifier les besoins, mais à les susciter : comme l'indique le rapport de recherche, « *en créant l'offre (offre de services et de cours via Internet), on peut augmenter la demande (de raccordement des PME) !* » et peut-être aussi des formations... Si la FUL ne sera pas, comme le propose le projet, le moteur de cette alliance entre les promoteurs d'ISO 14001 et Internet, cette idée sera reprise par d'autres, et on peut voir dans le Fil de l'Eco-gestion une prolongation de cette étude.

- Le développement de matériel pratique en matière de communication interne et externe. le projet part du postulat que la communication externe pourrait conduire à « *l'amélioration des relations avec les différentes cibles* » de cette communication, à savoir les parties intéressées que sont « *les riverains, les autorités compétentes, la société civile, les clients et fournisseurs, les actionnaires, les banquiers et assurances, etc.* » Il s'agirait alors d'identifier des couples fonctionnels : moyens de communication/cibles visées, à la fois dans le cadre de situations routinières et de situation d'anticipation et de gestion de crise. Il s'agirait également de normaliser le *reporting*, particulièrement dans le cadre d'EMAS, d'équiper le « *contenu et la rédaction d'une déclaration environnementale valable* ». En matière de communication interne, il s'agissait de concevoir des dispositifs de formation du personnel, à la fois sous la forme de prestations à fournir, et de modèles et d'outils à destination des entreprises. Le projet part du postulat que la communication interne, permettant « *d'attirer l'attention [du personnel] sur les effets de leur comportement* », contribuerait à la fois à développer de nouvelles capacités d'action et à orienter leurs comportements.

Le développement de ces activités de recherche fut étroitement lié aux activités d'enseignement. L'Institut d'Eco-Conseil et la FUL, imitées en cela par certains de leurs pairs, intégrèrent des cours relatifs au SME dans leur cursus. Certains de leurs étudiants deviendraient plus tard eux-mêmes des intermédiaires d'ISO 14001 : consultants, formateurs, responsables environnement en entreprise ou encore certificateurs... Par ailleurs, l'intégration de ce sujet dans les cursus constituait aussi une voie d'alimentation de la recherche. Les séminaires organisés sur ce sujet pour leurs étudiants leur donnaient l'occasion d'inviter d'autres acteurs intéressés et partenaires potentiels, mais aussi d'en intéresser de nouveaux. L'encadrement de stages en entreprises, de mémoires et autres travaux d'étudiants facilitaient l'indispensable accès à ce « terrain » privilégié que constitue l'entreprise pour de nombreux courants de recherche - notamment en gestion et en sciences humaines (Desmarez, 1986)

C'est aussi dans cette triple optique scientifique, pédagogique et politique que ces deux institutions se sont engagées précocement, dès le milieu des années 1990, dans le développement et la prestation de services de formation continue à destination du personnel d'entreprise. Ces services répondaient à un besoin créé par l'EMAS et la norme ISO 14001, qui exigent explicitement la sensibilisation et la formation de tout membre du personnel d'une entreprise dont les activités et les tâches peuvent avoir une influence sur ses aspects environnementaux. Ils visaient aussi indirectement à faire en sorte que les entreprises remplissent le mieux possible les engagements de prévention et de réduction de la pollution que les SME les obligent à prendre. Mais le management environnemental constituant un

nouveau champ d'action, encore fallait-il construire les connaissances et les techniques à enseigner, identifier les compétences à développer, et élaborer et expérimenter les stratégies et outils pédagogiques à mettre en œuvre.

Par ailleurs, en qualité de « pédagogues », ces instituts se sont vu confier le développement d'outils d'éco-gestion accessibles à tout public. On retiendra particulièrement l'exemple des « écocartes », outil de diagnostic, suivi et communication environnementaux développé dans le cadre du projet « Eco-mapping » par Heinz-Werner Engel, éco-conseiller, membre de l'ABECE, membre de l'INEM, et consultant.

Il s'agissait donc tout autant d'un processus d'innovation que d'un processus de commercialisation, et il mobilisait et unissait une diversité d'acteurs. Cette dynamique ne serait pas seulement contingente – liée à la nouveauté des systèmes de management et au déficit de savoir d'expérience – mais elle est aussi inhérente au processus de normalisation. C'est que *« le système en lui-même génère des demandes: de formations, de nouveaux outils... en matière de sensibilisation, de communication, de suivi »*, fait remarquer un de ces formateurs.

Tout d'abord, le développement de ces formations et d'outils d'écogestion fut encadré et soutenu par les pouvoirs publics. La Commission Européenne, les Services fédéraux de la Politique scientifique et la Région wallonne ont ainsi financé plusieurs projets de recherche de ces institutions (Projet Life, Projet Easy-EMAS, Programme de recherche « Normalisation », Eco-scaling, First, Eco-mapping, Germaine, ...). De plus le déploiement des prestations en matière de formation a également été soutenu par la Direction Générale des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGRNE) et de la Direction Générale de l'Economie et de l'Emploi (DGREE) du Ministère de la Région wallonne, sous forme de financement d'une plate-forme Internet dédiée au management environnemental, le Fil de l'Eco-gestion, de campagnes de sensibilisation et de réunion d'information pour les chefs d'entreprise, et d'aides financières aux entreprises pour la formation de leur personnel en management environnemental, sous forme de chèques-formation.

Ensuite, ces projets impliquaient une expérimentation et une validation « sur le terrain » des prestations et outils développés. Certaines entreprises collaborèrent donc à ce développement en tant qu'entreprises pilotes. Leurs évaluations et retours d'expérience influencèrent sans conteste le processus. Ces projets ont été l'occasion de nouer des liens parfois durables entre ces instituts de formation et leurs partenaires « pilotes », et de permettre entre eux des échanges de bons procédés : *« Donc on a lancé ce module là, il y a eu une dizaine d'entreprises inscrites : AM, BU, MP, AL... Les classiques, quoi!... On a évalué les formations, et on a avancé avec elles (...) Ca fonctionnait, mais on s'est rendu compte que c'était trop lourd, on a un peu revu le programme (...) Par après, les entreprises ont évolué, elles ont été confrontées aux exigences de la norme en matière d'audit, et elles nous ont dit «oui, mais, on ne ferait pas une formation auditeur?». Et c'est comme ça qu'on a lancé les formations «auditeur». On était dans les premiers en RW. Et puis, elles nous ont demandé de faire des formations en interne (...) Quand j'avais besoin d'entreprises pour témoigner dans des formations, ou quand j'avais besoin d'exemples de politique à montrer, elles répondaient « présent ». Finalement, il y a eu un réseau d'entreprises qui a tourné. Je pouvais compter sur les gens. Donc on a constitué toute une expérience sur base de cela, et ça a permis d'alimenter les formations»*, explique un ex-membre de la FUL interviewé.

Enfin, ces projets ont été menés en collaboration avec des consultants, certaines chambres de commerce ou réseaux qualité. Là encore, ce fut l'occasion de créer des liens durables, notamment du point de vue des formations. Par exemple, les consultants ont régulièrement confié le volet « formation » de leur intervention dans une entreprise à un institut de formation, celui-ci devenant pour eux un sous-traitant ; les instituts de formation, quant à eux, n'ont pas hésité à faire appel au témoignage et à l'expertise de consultants dans le cadre de leurs prestations de formations interentreprises ou de leurs programmes de formation à destination d'étudiants. Ces collaborations n'excluent pas une certaine concurrence, dans la mesure où consultants, départements « conseil en environnement » de CCI ou d'associations d'entreprises, réseaux qualité, organismes apparentés aux certificateurs ont eux-mêmes développé des modules, ressources et outils d'information et de formation à destination d'entreprises. La comparaison des programmes de formation proposés par les uns et les autres montre qu'ils se sont d'ailleurs inspirés les uns des autres. L'un des acteurs du développement des formations ISO 14001 à l'ex-FUL explique d'ailleurs que le module qu'il avait mis au point « a été repris par la CCI de Namur »... où lui-même avait migré.

II.2 Les grands absents du monde d'ISO 14001

Dans cet inventaire des intermédiaires de la norme ISO 14001, certaines catégories d'acteurs frappent par leur absence. L'organisation belge de normalisation, du fait de son secteur d'activités, les médias, du fait de leur rôle privilégié de communicateur, la DGRNE en tant que responsable de l'enregistrement EMAS, ou d'autres parties intéressées à une normalisation de la gestion environnementale des entreprises, comme des porte-paroles des travailleurs, des acteurs associatifs de défense de l'environnement et des agents publics, semblent pourtant des candidats tout désignés à une qualification d'intermédiaire dans le processus de normalisation qui s'articule autour de la norme ISO 14001. Avant de les passer en revue, rappelons que notre parti pris méthodologique était de ne pas établir de liste a priori des intermédiaires, sur base de leur légitimité institutionnelle ou sociale, mais bien de laisser le terrain en décider, selon la savoureuse formulation de Becker (2002), en partant d'une qualification empirique très lâche et en alignant ce travail d'inventaire sur les regroupements jugés pertinents par les acteurs participant à l'enquête.

Le cas de l'organisme belge de normalisation a déjà été évoqué. Le NBN (appelé IBN à l'époque), contrairement à son homologue français l'AFNOR, s'est complètement désengagé de ce processus de normalisation, quand bien même il est représenté dans les structures de représentation des parties intéressées du système d'accréditation. Cette faible implication, rendue visible en creux de la liste des activités du NBN – où précisément le management environnemental brille par son absence – est confirmée par plusieurs intermédiaires interviewés : « Ils ne font rien, ils n'organisent rien du tout. Je sais, pas il y a trop peu de gens intéressés ou quoi?! » « L'IBN, c'est surtout des trucs techniques qu'ils font ! Au niveau de matériaux en tant que tels. Mais je ne crois pas qu'ils soient intéressés, au niveau management (moue dubitative). Bon, ils ont certainement dû retranscrire en termes de... Oui, dire : "Bon, nous sommes bien d'accord, la norme ISO machin est adaptable et applicable en Belgique", quoi. Mais à part ça, ... »

Les médias ont joué un rôle central dans la montée en politique des questions d'environnement (Lascoumes, 1994a). Mais la normalisation vise précisément à refermer les interrogations et

controverses sur les moyens techniques et pratiques, la mise en place de dispositifs matériels et de routines de travail (Mormont, 2003; Mormont, 2004), questions sur lesquelles les médias ont difficilement prise. Toutefois, les intermédiaires de la norme ISO 14001 n'hésiteront pas à mobiliser les médias à leur profit, dans leurs stratégies d'intéressement des entreprises qui seront analysées au cours de cette thèse.

La position des autres acteurs mentionnés au début de cette section est plus ambiguë, aussi nous y attarderons-nous plus longuement.

- **La DGRNE**

A l'époque où l'enquête a été menée, la Direction Générale des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGRNE) du Ministère de la Région wallonne¹⁶² était l'organe de service public qui remplissait diverses missions dans la mise en œuvre des politiques publiques et de la législation en matière d'environnement. Les organes régionaux de sa Direction des Permis et Autorisations instruisaient les demandes de permis d'environnement et donnaient un avis aux autorités compétentes en 1^{er} instance, à savoir le Conseil communal du Bourgmestre et des échevins. En dépendaient également la police de l'environnement. Enfin, cet organe administratif était aussi l'autorité compétente en matière d'enregistrement EMAS des entreprises wallonnes.

Pour la DGRNE, il s'agissait d'étendre le réseau EMAS et d'amener un maximum d'entreprises à adhérer à ce système. D'une part parce que les exigences d'EMAS, notamment en matière de conformité à la législation et de publication des informations environnementales, traduisaient mieux les priorités des politiques publiques environnementales et lui ouvraient d'autant plus de possibilités d'action que la DGRNE se trouvait en position d'évaluateur. Un responsable de la DGRNE rappelle, au cours d'un colloque de type « forum hybride » que *« la législation joue un rôle important, et c'est pour ça que la Région wallonne veut promouvoir EMAS (...) La politique du bâton a ses limites : on voit bien qu'il ne suffit pas de promulguer une loi pour que les problèmes soient réglés. Pour qu'une loi soit appliquée, il faut sanctionner les fautes. Les sanctions, il faut les moyens, et il faut que les juges suivent. C'est difficile... Ce qu'il faut, c'est chercher à promouvoir la conformité réglementaire, à inciter aux bonnes pratiques (...) C'est plus de valorisation qu'il faut. Par exemple, si un rapport de non-conformité remonte jusqu'à la DGRNE, il remontera jusqu'au ministre, puis à la Cour des Comptes. Et si l'entreprise demande une subvention, cette non-conformité sera prise en compte, sa régularisation sera même peut-être une condition d'obtention de l'accord d'une subvention. Mais quand il y a une demande d'enregistrement, je demande que la police de l'environnement vérifie la conformité réglementaire (...) Et puis, la DGRNE peut retirer l'enregistrement, empêcher l'entreprise d'utiliser le logo jusqu'à la régularisation. »*

D'autre part, parce que sa propre performance, en tant qu'institution publique, était en partie évaluée en fonction d'indicateurs dont le taux d'enregistrement EMAS fait partie. *« La politique de la Région wallonne est de promouvoir EMAS. Le privé stagne. La Belgique était un très mauvais élève,*

¹⁶² Depuis 2008, le Ministère de la Région wallonne a fusionné avec le Ministère de l'Équipement et du Transport pour former une seule entité, le Service public de Wallonie. Celui-ci comprend plusieurs directions générales, dont la Direction Générale opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et de l'Environnement (DGO3 ou DGRNE) qui reprend les compétences en matière d'environnement de l'ancienne DGRNE.

mais maintenant, cela va changer. La Région wallonne impose¹⁶³ une démarche volontaire à des organismes publics : les 42 sites d'intercommunales vont être enregistrées, il y aura imposition aux centres d'enfouissement technique et de traitement des eaux (...) Cela fera 500 sites enregistrés. Si on le rapporte au nombre d'habitants et à la surface du territoire belge, la Belgique sera la mieux placée » explique le représentant de la DGRNE. L'enjeu des campagnes de promotion des systèmes de management environnemental et de leur certification/enregistrement est aussi, indirectement, l'amélioration du « classement » de la Belgique dans le palmarès des Etats membres de l'Union Européenne, qui vise à instaurer entre eux une dynamique de *benchmarking* dans la droite ligne du modèle de « management public ».

La position de la DGRNE vis-à-vis de la norme ISO 14001 était que son implémentation pourrait devenir une étape intermédiaire vers un enregistrement EMAS : la logique d'amélioration continue devrait, à un moment ou à un autre, amener toute entreprise à rencontrer les exigences requises pour un enregistrement EMAS, qui constituerait un moyen de mieux valoriser les efforts consentis dans le cadre d'ISO 14001. Leur stratégie d'intéressement des entreprises à EMAS impliquait à la fois de s'appuyer sur le réseau ISO 14001 et de le prolonger. Il s'agissait dès lors de promouvoir ISO 14001, en la présentant comme le début et non l'aboutissement d'une démarche environnementale. Dans cette perspective, il s'agissait aussi de comprendre le « *cheminement type* » suivi par les entreprises, c'est-à-dire leur déplacement et les traductions qui le permettaient. Une telle stratégie impliquait également de maintenir un minimum de proximité, d'alignement dans la façon dont les deux modèles étaient implémentés. En tant que bailleur de fonds pour des programmes de recherche ou des campagnes de sensibilisation, ainsi qu'en tant que partie prenante à l'accréditation¹⁶⁴ représentée dans ses structures, la DGRNE promouvait par exemple une interprétation « dure » des exigences de la norme ISO 14001 relatives à la conformité réglementaire. Cette stratégie, reprise par la DGO3, ne semble jusqu'à présent pas porter ses fruits, le nombre d'organismes du secteur privé enregistrés EMAS n'évoluant guère, et le modèle de SME qui fait référence reste celui d'ISO 14001.

L'influence de la DGRNE sur le mode d'existence d'ISO 14001 en Région wallonne n'a donc pas été négligeable. Si j'ai choisi de ne pas la considérer comme un intermédiaire d'ISO 14001, c'est pour plusieurs raisons, que j'admets être discutables. La première est que son attachement, au sens qu'Hennion donne à ce terme, allait à EMAS et qu'ISO 14001 n'avait qu'un rôle instrumental et était considéré comme un pis-aller : « *Point de vue EMAS, le privé stagne (... alors) dans une situation où il n'y a rien, être ISO, c'est mieux que rien...* » soupire le directeur de la DGRNE au cours d'un colloque hybride sur le management environnemental en 2005.

La deuxième est que l'action de la DGRNE comme celle de l'actuelle DGO3 dans le cadre d'ISO 14001, contrairement à EMAS, est toujours indirecte, en sous-main, en cherchant à enrôler et à mobiliser des acteurs attachés à ISO 14001 et dont la loyauté envers EMAS reste incertaine. Il semble d'ailleurs que la certification ISO 14001 a bien plus bénéficié des

¹⁶³ Elle intervient alors non en tant qu'agent public mais en tant que « dirigeant » ou de centre de décision dont ces organismes dépendent.

¹⁶⁴ C'est une autre direction générale du Ministère de la Région wallonne qui est l'autorité de tutelle de BELAC et qui accrédite les consultants en management environnemental. Cfr infra.

investissements consentis par la Région Wallonne dans les campagnes de l'UWE, que l'enregistrement EMAS : « *J'avoue franchement que depuis qu'ils [ndla : la cellule du fil de l'Ecogestion de l'UWE, cfr supra] se sont battus dans ce domaine-là, ça a fait beaucoup de bien en 14000, et je trouve que les entreprises sont vraiment sensibilisées* », rappelle une consultante en 2004. En d'autres termes, nombre d'intermédiaires de la norme ISO 14001 sont aussi... des intermédiaires de l'action publique et plus particulièrement de la DGRNE.

Enfin, la troisième raison, c'est que les acteurs du monde d'ISO 14001, et en tout premier lieu les entreprises usagers de la norme, entendent maintenir leurs distances par rapport à la DGRNE. Car la DGRNE, c'est aussi la Division de la Police de l'Environnement (DPE), l'organe attribuant les taxes et amendes relatives aux pollutions, un corps d'inspecteurs et une administration impliquée dans le respect du permis et d'autorisations. Pour beaucoup d'entreprises, EMAS c'est « *lui tendre le bâton pour se faire battre* », comme le dit un responsable environnement au cours d'une formation, à l'évocation du lien entre l'EMAS et la DGRNE. Ce que dément un représentant de cette administration au cours d'une autre réunion : « *Il existe un canard: "EMAS, c'est plus de contrôle", mais les expériences des entreprises prouvent que non* », alors même qu'il affirme, dans une intervention ultérieure, que « *les contrôles par la DPE sont plus faciles dans les entreprises EMAS* » et qu'en cas de demande d'enregistrement EMAS, ces contrôles sont systématiques. Pour ce représentant, il s'agirait d'une mesure d'incitation, alors que dans la logique managériale, un tel contrôle externe est considéré plutôt comme une intrusion dans un espace de décision « à la discrétion » du dirigeant d'entreprise.

- ***Les organisations syndicales et de représentation des travailleurs***

Les organisations syndicales pourraient être des intermédiaires légitimes de la norme ISO 14001 : les travailleurs sont considérés par l'ISO et par certains théoriciens du management de la qualité comme des parties intéressées au SME. De plus, les délégués syndicaux, à la fois membres du personnel et porte-parole des travailleurs des entreprises, et membres du syndicat, peuvent avoir une influence directe sur les pratiques en matière de gestion de l'environnement.

Mais s'il y a bien une chose sur laquelle patrons et syndicats se sont entendus, c'est pour tenir les organisations syndicales à l'écart de l'invention et de l'institutionnalisation du management environnemental, comme en témoigne cet expert auprès de la Commission Européenne au cours d'un colloque sur le management environnemental organisé par le Réseau Intersyndical de Sensibilisation à l'Environnement (RISE) : « *Historiquement, les syndicats ne se sont pas intéressés à ISO et EMAS. Ils ont un peu participé à l'élaboration d'EMAS, mais se sont retirés du jeu tout de suite. Ce n'est que depuis 98-99 que ça change. Et il est temps, car ils ont un rôle à jouer. En cause, les angoisses des syndicats, qui craignaient que les rapports de force en cascade de ces systèmes, masqués délibérément par l'appui sur la gouvernance de marché, ne se répercutent de proche en proche sur le travailleur, qui est en bout de chaîne, en dernière ligne, et ne se traduisent par une dégradation des conditions de travail, de l'emploi, etc. L'ILO, par exemple, voulait absolument éviter d'avoir l'air de cautionner la norme... Quant aux patrons, ils voient un risque à impliquer les syndicats: ils sont vus ou comme cheval de Troie qui va saboter le système, ou comme proactif qui va s'en emparer. Donc, pour les patrons, c'était clair: impliquer les travailleurs oui, mais pas leurs structures de représentation.* »

Pourtant, certaines organisations syndicales avaient vu dans la montée des préoccupations environnementales une occasion de promouvoir et de valoriser le rôle du travailleur dans la vie de son entreprise. En Belgique, dès 1996, le projet RISE évoqué a vu le jour à l'initiative des ailes wallonnes des deux principaux syndicats belges, la Confédération des Syndicats Chrétiens de Belgique (CSC) et de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB), qui étaient « désireuses de mener un ensemble d'actions dans le domaine de l'environnement » (Site officiel du projet RISE, en ligne, le 18 décembre 2008). Une responsable s'en explique au cours du même colloque : « *Le développement des idées dans l'entreprise passe de plus en plus par le travailleur : il y a de nombreuses entreprises où ce sont les travailleurs qui souhaitent qu'une démarche environnementale soit mise en place. Mais la décision revient à la direction. Dans ces conditions, quelle coopération est possible?* » Dans cette perspective, toujours d'actualité, le projet RISE, soutenu par la Région wallonne, poursuit un triple objectif : sensibiliser les travailleurs et leurs représentants à l'environnement, renforcer la capacité d'intervention des délégués sur les questions environnementales par des formations et des outils spécialement conçus à leur intention, et stimuler la concertation sociale en environnement dans les entreprises. Mais en matière de SME, c'est surtout EMAS que les organisations syndicales entendent soutenir : « *Si nous préférons EMAS, c'est parce qu'EMAS instaure l'obligation de participation des travailleurs, à condition qu'ils en fassent la demande* » dit le coordinateur des expériences pilotes de RISE pour la CSC. « *Les syndicats ont avec EMAS, et la politique actuelle du gouvernement belge, une occasion de revenir dans le jeu, et ils y ont intérêt, car EMAS comprend une obligation de respect des lois, y compris le CPPT* » rappelle l'expert auprès de la Commission Européenne.

Si la norme ISO 14001 n'invite pas à une gestion participative de l'environnement dans l'entreprise, certains intermédiaires voient dans les délégués syndicaux des partenaires potentiels pour faire exister la norme ISO 14001 dans les pratiques des entreprises. Ils cherchent à enrôler les délégués syndicaux, de façon ponctuelle dans la réalisation de l'analyse environnementale, ou de façon permanente en les proposant comme « relais » du SME, qui renvoie, dans le jargon du monde d'ISO 14001, à une fonction d'intermédiaire local, de proximité, chargé de promouvoir le SME auprès des travailleurs et de faire circuler l'information environnementale dans l'entreprise. « *Les délégués syndicaux pourraient faire de bons relais, moyennant une formation à ce rôle. Ils sont au courant de ce qui se passe vraiment aux postes de travail, ils sont les représentants naturels des travailleurs auprès de la direction, et puis ils sont très écoutés. Ils peuvent devenir un élément moteur du SME* » précise un formateur de la FUL à son client. Ou plus prosaïquement en faire des relais constitue une stratégie pour désamorcer la force d'opposition qu'ils constituent en la déplaçant, et en la mobilisant au profit du SME : « *Obtenir le soutien des délégués syndicaux est décisif pour la réussite du SME sinon, vous le savez, ils vont tout saboter* » conseille un consultant au responsable environnement de TAL au cours d'une réunion du Comité de Pilotage de la mise en place d'un SME. Et de fait, les expériences des intervenants ne sont pas toujours positives : « *Les syndicats sapent les actions environnementales. Surtout dans le secteur de production d'énergie: les syndicats voient les énergies alternatives comme une menace pour l'emploi dans leur secteur. Alors, ils bloquent tout. Et des gens qui étaient globalement d'accord la semaine précédente, tout à coup changent d'avis... C'est énervant* » confie un autre consultant lors d'une interview. Aussi, certains intervenants évitent prudemment la question. Comme l'explique un consultant invité comme orateur au colloque RISE : « *Ce n'est pas au conseiller d'ouvrir les placards de l'entreprise: il ne se substitue pas au patron et travaille avec les informations et les directives qu'il lui donne. Ce n'est pas à lui d'aller trouver les syndicats si on ne le lui*

demande pas, ni de faire en sorte que les travailleurs ou les syndicats soient impliqués. Et s'il constate que les syndicats ne sont pas impliqués, il ne peut rien faire, il ne peut pas dénoncer l'entreprise. De toute façon, quoi qu'il fasse, ne pas impliquer les syndicats n'empêchera pas l'entreprise d'être enregistrée ou certifiée. »

Au niveau des entreprises, les délégués syndicaux sont souvent tenus à l'écart de la démarche : *« De nombreux délégués syndicaux n'ont jamais entendu parler du SMÉ. Le manque d'implication des travailleurs va parfois jusqu'à apprendre que leur entreprise est certifiée par la presse »* confie un coordinateur du projet RISE. Les représentants des travailleurs, dans leurs interpellations aux orateurs lors du colloque RISE, désavouent explicitement la norme ISO 14001 : *« ISO 14000, c'est plus de travail ! Et on n'a pas plus de temps, pas plus d'argent non plus. Alors... (il esquisse un bras d'honneur) « C'est le problème du patron, pas celui des travailleurs. C'est lui qui va s'en mettre plein les poches. » « Mon entreprise, c'est le bordel, mais un bordel certifié ! »*

Les syndicats, en tant que porte-parole d'une catégorie de parties intéressées, disposent encore d'un autre levier d'action dans le monde d'ISO 14001 : le système d'accréditation belge leur donne la possibilité de faire entendre leur point de vue dans les comités de représentants des parties intéressées, intégrés aux structures organisationnelles de l'organisme d'accréditation et des organismes de certification. Mais cette possibilité n'est pas exploitée : *« si les travailleurs ne sont pas contents, ils peuvent se plaindre à Belac. Leurs représentants mandatés auprès de Belac ne participent jamais aux réunions de Belac, en plus... »*, rappelle un représentant de la Région wallonne aux responsables de RISE au cours de ce colloque. La négociation avec un tel organisme ne fait pas partie du répertoire d'actions conventionnel des syndicats, et ils ne voient pas en quoi la norme ISO 14001 et les dispositifs qui la font exister pourraient traduire leurs intérêts et leur permettre d'atteindre leurs objectifs, rappelés dans le discours introduction du colloque RISE : *« améliorer le pouvoir d'initiative de la base, préserver les conditions de travail (santé, sécurité), stabiliser l'emploi »*. L'absence d'intéressement des syndicats et des syndicalistes dans le processus de normalisation lié à ISO 14001 semble irréversible.

- ***Les organisations non gouvernementales***

Le cas des associations est encore plus ambigu. Lorsque l'on parle d'« association », dans le domaine de l'environnement, on pense immédiatement à un type bien particulier d'associations : les ONG, ou organisations non gouvernementales. Ces associations présentent les caractéristiques suivantes: leurs objectifs seraient d'utilité internationale, leur action serait de nature bénévole ou altruiste, ou encore, leur objet social relèverait de l'intérêt public, c'est-à-dire celui de la société civile en général (Folacci et Marouseau, 2005). Elles relèvent de « mouvements associatifs », c'est-à-dire de mouvements de politisation de questions et de problèmes considérés au départ comme discrets, isolés, et ne menaçant pas l'avenir des sociétés (Ollitrault, 1996; Trepos, 2004). Ces organisations ont contribué à faire de l'environnement un problème sociopolitique. L'environnement, en tant qu'objet social d'une association, est largement considéré comme relevant de l'intérêt public, et les ONG qui en font leur objet social, comme des porte-paroles légitimes de l'environnement (Lascoumes, 1994a).

Parmi les intermédiaires du management environnemental en Belgique, on trouve de nombreuses associations : des associations patronales, professionnelles ou interprofessionnelles, des organismes de service public ayant statut d'ASBL, des réseaux

organisés autour d'un centre d'intérêt commun, mais pas d'ONG de défense de l'environnement. Pourtant, leur expertise en matière d'environnement est reconnue et mobilisée par nombre d'acteurs publics et privés. Par contre, certaines associations que je qualifierais d'hybrides, comme COREN ou Orée, association française dont l'expertise est reconnue et régulièrement mobilisée en Région wallonne, peuvent être considérées comme des intermédiaires du monde d'ISO 14001. Ces deux associations sont par ailleurs proches des Instituts d'Eco-Conseil belge et français.

Hybrides, ces associations le sont par la composition de leurs membres : l'association Orée, par exemple, regroupe des entreprises, des collectivités, des agences parapubliques, des chambres de commerces et des associations professionnelles, des instituts de recherche et de formation, et des associations diverses, dont des ONG de défense de l'environnement (par exemple, une antenne du WWF). Mieux encore, elle revendique son caractère multi-acteurs, la pluralité des points de vue représentés, son organisation en réseau, comme lieux de son identité et de sa légitimité sociale. C'est ce qui ferait d'elle « *une force de propositions, un lieu d'échanges et de capitalisation de l'expérience, un créateur de synergie...* » (Site officiel de l'association Orée, en ligne, le 22 décembre 2009). Bref, un intermédiaire... Elle ne se présente d'ailleurs pas elle-même comme une ONG, même si elle est parfois présentée ainsi par d'autres acteurs, par exemple dans le cadre de conférences multi-acteurs.

A l'inverse, une association comme Inter-Environnement Wallonie (IEW) se présente elle-même comme une ONG et comme une fédération des « *associations d'environnement* » wallonnes, comme elle l'affiche sur son site Internet. Sa composition est beaucoup plus homogène : ses membres effectifs sont des associations nationales « *dont l'objet social a une dimension environnementale* » : des antennes locales de grandes ONG internationales, des associations de défense de l'environnement générique, des associations de défense d'un site ou d'un territoire, des cercles naturalistes, des comités de riverains, et quelques associations de consommateurs. Et c'est bien ce qui fonde sa légitimité et son identité de « *syndicat pour la protection de l'environnement* », de collectif de défense et de lutte, de relais des préoccupations de sa base associative (Site officiel d'Inter-Environnement Wallonie, en ligne, le 22 décembre 2009). Ses alliés privilégiés au sein d'associations transnationales hybrides comme l'Organisation européenne environnementale citoyenne de Normalisation (ECOS) ou l'Health and Environment Alliance sont d'autres ONG, dont l'objet social présente des connections avec les préoccupations environnementales : défense des consommateurs, santé, commerce équitable...

L'association IEW adhère explicitement à la position d'ECOS sur les systèmes de management environnemental, qu'il s'agisse d'EMAS ou d'ISO 14001. Dans un document conjoint exprimant la position d'ECOS et de l'European Association for the Co-ordination of Consumer Representation in Standardisation (ANEC) (Site officiel d'ECOS, en ligne, le 16 décembre 2009), la première objection soulevée concerne la tendance actuelle à une « dépolitisation » (Jobert, 2002; Borraz, 2004) des choix philosophiques, stratégiques et organisationnels de gestion d'un champ d'intérêt public et à la monopolisation, par le monde du commerce et de l'industrie, des formats de qualification d'objets (au sens large : matériels, cognitifs, sociaux, ...) qui (re)structurent les relations, les identités et les possibilités d'action dans l'ensemble de la société civile (Dudouet *et al.*, 2005; Dudouet *et al.*, 2006) : « *L'approche*

[de la normalisation technique] tend à déplacer la prise de décision sur les questions de performance environnementale des institutions démocratiques, incluant des défenseurs de l'intérêt public, vers les firmes. » C'est donc, à travers la question de la normalisation technique, celle d'un modèle de gouvernance de l'environnement qui met à l'épreuve leur identité, leur position sociopolitique et leurs opportunités d'action, que ces ONG dénoncent.

Ce n'est qu'en deuxième lieu que vient la question de la performance des SME, doublement douteuse car remise entre les mains des firmes et rendue indépendante de la législation, et leur compatibilité avec les exigences de protection de l'environnement relevant de l'intérêt public : pour ECOS, « *l'intérêt du monde des affaires est limité aux investissements environnementaux qui présentent un retour sur investissement, alors que de nombreuses mesures de protection ne sont pas rentables. Les SME n'exigent pas de niveau minimum de performance environnementale et la compliance réglementaire ne peut même pas être tenue pour acquise.* » La certification, telle qu'elle est organisée, ne peut pas construire la confiance en ces systèmes : « *Les certifications de SME ne permettent pas de faire la différence entre les bons et les mauvais élèves*¹⁶⁵. » Paradoxalement, les ONG comptent parmi les acteurs qui reprochent le plus durement à la certification d'organisation de ne pas aller au bout de sa logique marchande, c'est-à-dire de ne rendre possible ni une sanction des « mauvais élèves » par le consommateur, ni une dynamique de *benchmarking* entre firmes (Site officiel d'ECOS, en ligne, le 16 décembre 3009)

Mais ce paradoxe n'est qu'apparent. Sauf à intégrer des associations hybrides qui offrent leurs conseils aux entreprises ou des structures de participation des systèmes de certification, où leur nombre relatif et leur point de vue sont en outre minoritaires, les ONG n'ont guère de moyen d'influencer la façon dont les entreprises mettent en œuvre la norme ISO 14001. Leur stratégie de prédilection est de s'appuyer sur les acteurs de leurs réseaux, qui disposent de moyens de pression sur les entreprises. Elles ont longtemps privilégié les leviers d'action institutionnels (législation régionale, nationale et européenne, permis d'environnement, écotaxes, quotas d'émission,...), médiatiques et sociaux (vigilance et mobilisation citoyenne) dans leurs stratégies d'intéressement vis-à-vis des entreprises¹⁶⁶. Les campagnes d'action d'IEW comportent de nombreuses actions de lobbying auprès des institutions publiques, lobbying qui tient à la fois du contrôle de ces institutions et de la participation à la définition et à l'équipement de l'intérêt public (Site officiel d'IEW, en ligne, le 16 décembre 3009). Influencer le développement de la législation et des politiques publiques, contrôler leur mise en œuvre et le fonctionnement des institutions restent des leviers d'action privilégiés des ONG (Lascoumes, 1994a; Folacci et Marouseau, 2005). Mais la formulation de la norme ISO 14001 limite la portée de cette action indirecte sur les entreprises, dans la mesure où une conformité réglementaire effective n'est pas exigée.

Mais c'est de plus en plus sur les citoyens/consommateurs que comptent les ONG wallonnes, notamment à travers leur fédération, l'IEW, pour faire avancer la cause de l'environnement. La mobilisation, telle que l'entend désormais une ONG comme l'IEW, relève moins d'un

¹⁶⁵ Le texte original parle de « good and bad performers », terme difficilement traduisible en français. Nous avons choisi de le traduire par l'expression française utilisée par les acteurs du monde d'ISO 14001 pour exprimer une idée similaire, bien que l'idée de réalisation ou de concrétisation présente en anglais soit perdue de par cette opération de traduction.

¹⁶⁶ On notera toutefois l'ouverture vers un dialogue plus direct que constitue le guide à destination des entreprises élaboré par l'IEW pour faire circuler leur vision de l'éco-management.

processus de politisation que de l'utilisation des mécanismes du marché. Dans un modèle de gouvernance, l'action sur les marchés fait partie du répertoire de l'action politique, mobilisé par les mouvements sociaux (Gendron *et al.*, 2002; Gendron *et al.*, 2003a). Et une analyse des plus sommaires des campagnes de sensibilisation des ONG régionales, nationales et internationales suffit à montrer que c'est bien à cette double facette du public que s'adressent ces campagnes. Certes, l'IEW et ses membres se donnent toujours pour mission de représenter les citoyens auprès des institutions publiques, de les avertir et de les mobiliser lorsque leurs intérêts ou leur santé sont menacés, de les informer, éduquer, sensibiliser, mais ces actions font désormais la part belle à tout ce qui permet d'outiller leurs choix de consommation, pour les rendre plus « verts » ou plus « durables ».

Dans cette perspective, les systèmes de labellisation et de certification jouent un rôle essentiel. Compte tenu de l'organisation actuelle de ces systèmes, c'est surtout sur la labellisation des produits que se portent les efforts d'une ONG comme l'IEW. Informer et orienter le comportement des consommateurs, leur permettre de différencier les produits et d'identifier ceux qui sont considérés comme plus respectueux de l'environnement, et organiser ainsi une mise en concurrence verte des produits, c'est précisément le rôle des écolabels apposés sur les étiquettes des produits marchands. En effet, la mise à distance, opérée par l'organisation actuelle des marchés, entre producteur et consommateur et la complexité croissante des produits rendent difficile l'évaluation directe et intuitive du caractère « vert » ou « durable » du produit par le consommateur (Collet et Stassart, 2001; Collet et Mormont, 2003). La labellisation y pallie en organisant une évaluation des produits par rapport à une qualité « verte » ou « durable » prédéfinie. C'est l'ensemble des informations relatives à ces procédures de qualification et d'évaluation, préalables à l'acte de consommation, que l'écolabel résume.

Encore faut-il que l'écolabel traduise fidèlement les préoccupations de la société civile, telles que les conçoivent les ONG, qui se revendiquent à la fois experts en environnement et porte-parole de cette société civile. Ne sont valables à leurs yeux que les écolabels organisés de façon à permettre en pratique - et pas seulement en principe - « *la participation de la société civile aux débats sur les critères retenus* », y compris les critères d'évaluation pour l'attribution du label, et à établir « *des exigences de performance minimum, générales et spécifiques par secteur, allant au-delà de la conformité réglementaire* ». Elles soutiennent donc prioritairement les écolabels institutionnels, garantis par la législation, comme l'écolabel européen, ou les écolabels gérés par des ONG elles-mêmes, comme le label « Clé Verte », car ils répondent à ces attentes (Site officiel d'IEW, en ligne, le 16 décembre 3009). Ce n'est par contre pas le cas des certifications de produits basées sur les normes ISO 14020, ni pour les certifications de systèmes de management (qualité ou environnement) : celles-ci ne permettraient qu'une intégration à la marge des problèmes environnementaux ; quant à l'ISO elle-même, elle fonctionnerait selon une logique de club privilégiant de fait les intérêts économiques (Site officiel d'ECOS, en ligne, le 16 décembre 3009).

Le volet « évaluation » du programme d'action de la norme ISO 14001 ne répond pas plus aux attentes des ONG que le volet « qualification ». Le type de procédure d'évaluation - la certification par tierce partie - n'est pas vraiment contesté, malgré les défauts que les ONG lui attribuent. L'IEW rappelle d'ailleurs que la certification par tierce partie est l'une des

conditions qui fondent la confiance qu'un consommateur peut avoir dans les labels recommandés par les ONG (Site officiel d'IEW, en ligne, le 16 décembre 3009). C'est la forme binaire du jugement – oui/non, certifié/pas certifié – qui résulte de cette évaluation qui est en cause : elle divise produits et organisations en deux classes, mais rend équivalents, indifférenciables tous les éléments à l'intérieur d'une même classe. L'outil permet donc au consommateur de différencier un produit labellisé d'un produit non labellisé, mais pas de différencier deux produits portant un même label. L'écolabel seul ne permet pas de traduire fidèlement, dans toutes ses nuances, la qualité du produit, ni de résoudre le problème de l'âne de Buridan. Aussi, qu'il s'agisse d'écolabels ou de certification ou d'enregistrement de firmes, les ONG en appellent à compléter cette chaîne de traduction, en assortissant la certification obtenue d'un score ou d'un indicateur renvoyant à une classe de performance prédéfinie, à l'instar de l'échelle de performance énergétique et environnementale des bâtiments et produits électroménagers, ou du label bruxellois d'éco-management « Label Entreprise Eco-dynamique », qui délivre des labels « 1, 2 ou 3 étoiles » selon les critères rencontrés par les entreprises évaluées. De plus, l'information du consommateur par le biais d'un tel « *jeu d'indicateurs génériques ou sectoriels, incluant des échelles appropriées et des repères de performance permettant des comparaisons* » devrait être imposée, de préférence par étiquetage du produit. Enfin, les ONG estiment indispensable que l'information relative à la certification et à la performance des entreprises, donc au mode de production des biens qu'ils consomment, soit rendue disponible sur les lieux mêmes de l'achat, si possible par étiquetage du produit (Site officiel d'ECOS, en ligne, le 16 décembre 3009).

Pour ECOS, un tel dispositif rendrait possible une sanction par le consommateur des modalités et pratiques de gestion environnementale des entreprises, et augmenterait la portée des actions de mobilisation des consommateurs dans lesquelles sont engagées les ONG. De plus, en rendant visible pour tous les acteurs - y compris les ONG elles-mêmes - la performance relative d'une entreprise par rapport à ses concurrents, il créerait les conditions d'une émulation entre firmes et d'un alignement progressif des « mauvais élèves » sur les pratiques des premiers de la classe – métaphore classique de la dynamique de *benchmarking*. C'est à condition de rendre possibles la sanction par le marché et le *benchmarking* que les SME deviendraient de véritables « *systèmes d'excellence* », ouvrant de nouvelles possibilités d'action pour les ONG et valant la peine qu'elles s'investissent dans leur élaboration et dans leur implémentation (Site officiel d'ECOS, en ligne, le 16 décembre 3009). Faute de quoi, les ONG se tiennent en grande majorité à l'écart du monde d'ISO 14001, et les autres acteurs ne cherchent pas vraiment à les enrôler. La participation de l'antenne bruxelloise du WWF à une étude pilote de mise en application d'ISO 14001 en 1997-1998 avait échoué à l'intéresser.

III Les activités professionnelles des intermédiaires de la norme ISO 14001

III.1 Une typologie des prestations des intermédiaires

La normalisation, dans son aspect « mise en œuvre », s'avère une action collective distribuée entre une grande diversité de sites et d'acteurs, en une chaîne de coopération plus ou moins organisée. Dans ce chapitre, je m'intéresserai surtout à la façon dont les intermédiaires de la norme ISO 14001, leurs activités, leurs relations et leur relations commune à la norme ISO 14001 s'inscrivent dans et construisent « une configuration interactionnelle d'ensemble » (Nicolas-Le Strat, 2003). J'entrerai dans le détail des pratiques d'implémentation dans le chapitre consacré à la fabrication du SME. Car la configuration mise en évidence ici est aussi une présentation de soi conventionnelle et policée du management environnemental et de ses professionnels, mise à l'« avant-plan » selon l'expression de Goffman (1974), qui s'écarte inmanquablement des « pratiques de terrain », dont certaines sont reléguées à « l'arrière-plan ».

Là encore, pour rendre compte du « faisceau d'activités » qui contribue à faire exister la norme ISO 14001 et le monde qui lui est associé (Becker, 1982), je privilégierai des catégories empiriques. Les différentes bases de données, sites web et répertoires dédiés au management environnemental et à ses acteurs présentent une même structure et une même logique de catégorisation, les différences se manifestant plutôt dans le choix entre un nombre très restreint de termes synonymes. Je me suis aussi basée sur les catégories du Fil de l'Ecogestion, pour les raisons déjà évoquées. Cette base de données visait à rendre plus aisée, plus immédiate, l'identification des prestataires et des prestations par les usagers. Dans cette perspective, elle regroupait les prestations en catégories d'activités correspondant, selon un questionnaire du « Fil de l'Ecogestion » interrogé au cours de l'enquête, à la fois aux formulations des offres de prestations des acteurs supports, aux exigences de la norme ISO 14001 et aux besoins, explicites ou implicites, des usagers. C'est à ce titre que ce site est particulièrement intéressant pour l'argument développé dans cette thèse.

Cette catégorisation est présentée dans le tableau 2 ci-dessous. Pour chaque prestataire, l'offre de services est y reformulée comme une série d'items de cet ensemble fermé de catégories d'activités génériques. Ce formatage de l'information contribue à réduire la diversité des énonciations promotionnelles, et à mettre en équivalence et à rendre comparables des prestations et des prestataires jouant au contraire, dans une logique marchande, la carte de la différenciation. Si elle offre aux prestataires un espace de visibilité entre eux, auprès de leurs clients potentiels et auprès d'autres acteurs - du monde ISO 14001 ou pas -, elle vise aussi et surtout à équiper les usagers, à leur permettre d'anticiper sur leurs propres besoins en matière de management environnemental, y compris en matière de prestations, à leur fournir des repères, des coordonnées, des noms... Ces besoins des usagers correspondraient peu ou prou à un éventail de tâches incontournables dans une démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001 - ou du règlement EMAS. Le renvoi à la norme ISO 14001, à sa structure

algorithmique¹⁶⁷, est explicite dans certaines définitions catégorielles. En somme ces activités sont autant de procédures, d'étapes par lesquelles l'utilisateur doit passer pour aboutir au résultat escompté, qu'il s'agisse d'atteindre un niveau non spécifié de performance environnementale et/ou de se faire certifier. Le rôle des intervenants est bien de les aider à passer par ces différentes étapes.

Catégorie d'activité	Définition de la catégorisation
Information et sensibilisation aux SME	Explications générales sur les SME (définition, avantages concrets, témoignages) dans le cadre d'une réunion organisée pour un groupe d'entreprises.
Diagnostic préliminaire	Bilan de la situation environnementale actuelle de l'entreprise (conformité réglementaire, coûts environnementaux tels que ressources naturelles, énergie et déchets, ...)
Analyse environnementale initiale	Analyse approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités d'une organisation
Aide à la mise en place d'un SME	Concerne la planification, la mise en œuvre, le contrôle du SME (voir dans la structure de la norme ISO 14001 : étapes 2 à 14 incluses)
Sensibilisation et formation interne ¹⁶⁸	Formation approfondie sur la norme ISO 14001 ou EMAS (pour les responsables de la mise en place du SME dans l'entreprise), Formation d'auditeur interne, Formation et sensibilisation des travailleurs au SME
Certification ISO 14001	Audit de certification ISO 14001
Veille réglementaire ¹⁶⁸	Concerne la tenue du registre législatif spécifique à chaque entreprise (comprenant la législation applicable à l'entreprise, au niveau régional, national et international)
Promotion du SME	Faire progresser le SME au sein de l'entreprise. Développer la communication interne et externe.

Tableau 2 : Typologie des activités professionnelles et des services prestés par les intermédiaires dans le domaine du management environnemental, le Fil de l'Ecogestion¹⁶⁹ consulté en ligne le 10 mai 2004.

Ce système de classification résume de façon générique les formes de médiations mises en œuvre pour faire exister la norme. L'ordre dans lequel ces catégories sont présentées n'est pas anecdotique. Il renvoie en effet à une représentation chronologique idéale d'une démarche de mise en forme et en fonction d'une gestion des aspects environnementaux des entreprises. C'est d'ailleurs dans cet ordre et cette séquence que le site présente les explications pratiques détaillées des exigences de la norme ISO 14001, qu'il organise les pages Internet et les liens hypertextes, et guide le lecteur pas à pas.

¹⁶⁷ Cfr supra.

¹⁶⁸ Ces catégories font référence à des exigences de la norme ISO 14001 :1996, qui ont été transformée dans la norme ISO 14001 :2004 en « gestion des compétences » et « évaluation de la conformité réglementaire ». La catégorie utilisée sur le site Internet n'a pas été modifiée car « la version 2004 ne fait que reformuler [ces exigences] », explique l'ancien gestionnaire du site.

¹⁶⁹ La classification proposée par le Fil de l'Ecogestion comportait deux catégories supplémentaires, non présentées ici car elles ne concernent pas la norme ISO 14001 : la vérification EMAS et l'enregistrement EMAS

Les deux premières catégories sont posées en quelque sorte des préliminaires à la mise en œuvre de la norme ISO 14001. Les activités d'« Information et sensibilisation aux SME » s'adressent à des « non-initiés », des décideurs qui « *ont vaguement entendu parler d'ISO 14001 et qui veulent en savoir un peu plus* » sur ce sujet. Lorsque nous entrerons dans le détail de ces activités, nous verrons qu'il ne s'agit pas seulement de procurer une information neutre et objective – si tant est que cela existe – mais bien de proposer un format, et d'intéresser et d' enrôler des décideurs, de recruter de nouveaux entrants et de prolonger le réseau.

La deuxième catégorie est d'autant plus étonnante qu'elle semble redondante avec la catégorie d'activités suivante : « analyse environnementale initiale ». Le « diagnostic préliminaire » renvoie à des prestations de diagnostic dans une entreprise dépourvue d'un mode de gestion environnementale attesté conforme à ISO 14001. Selon l'ancien gestionnaire du site, il s'agit essentiellement des prestations ayant trait à la préparation de dossiers relatifs à l'obtention ou à la révision du permis d'environnement et aux prestations de diagnostic environnemental « de sensibilisation » proposé par l'UWE, qui gère ce site. Dans le cadre qu'établit, au sens littéral, ce tableau, la relation établie avec ISO 14001 est explicite : antériorité chronologique, fonction préparatoire.

Par exemple, le permis d'environnement appartient au monde administratif, mais dans le monde d'ISO 14001, il devient un objet intermédiaire, à la fois source d'information pour établir les aspects environnementaux de l'entreprise, et source de normativité, puisque l'engagement à la conformité réglementaire qu'exige la norme ISO 14001 se conçoit, en tous cas en Région wallonne, comme un engagement à respecter les conditions d'exploitation particulières, et notamment les valeurs limites d'émissions polluantes, qui sont imposées à travers le permis d'environnement. Il devient également une étape intermédiaire dans une démarche d'amélioration continue. Sachant qu'il n'est pas toujours respecté, ni même en règle d'un point de vue administratif, « *le permis environnement, c'est le niveau zéro du thermomètre environnemental* », et la norme ISO 14001 permet précisément de grimper dans cette hiérarchie non officielle que cette métaphore du thermomètre représente et opère.

Quant au diagnostic environnemental de l'UWE, il est supposé préparer doublement le terrain à ISO 14001 : en intéressant l'entreprise à l'environnement et à la norme, et en jetant les bases d'une future analyse environnementale, voire d'un futur programme environnemental. Comme l'explique le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE interviewé : « *Nous, on se situe au début de la démarche. (...) On est sur d'autres créneaux, sur la sensibilisation à la gestion de l'environnement, sur la conformité réglementaire des entreprises... tout ce qui semble déjà être les conditions de départ de la mise en œuvre d'un système de management environnemental (...) Nous, on fait le diagnostic sur base de ce que l'on voit dans l'entreprise, mais c'est un point de départ pour elle.* » Mais pour ce faire, cette procédure a dû s'adapter, s'aligner prospectivement aux procédures d'ISO 14001 : « *Des objectifs et des indicateurs. Et un plan d'action pour atteindre ces objectifs (...) En 1998 (...quand) la Région wallonne nous a demandé de sensibiliser les entreprises aux systèmes de management environnemental¹⁷⁰, on a revu notre diagnostic, on en a créé une autre version, qui a la forme de ce qu'ISO 14001 demande pour l'analyse environnementale initiale. Je dis: «la forme», mais ce diagnostic n'est pas suffisant.* »

¹⁷⁰ Et non plus de sensibilisation à l'environnement.

Le diagnostic préliminaire ne se confond donc pas avec l'analyse environnementale, première des trois catégories qui renvoient directement à des activités d'implémentation du SME : l'« Analyse environnementale initiale », l'« Aide à la mise en place d'un SME », et la « Sensibilisation et formation interne ».

La première d'entre elles, « l'analyse environnementale initiale », renvoie à une procédure de diagnostic des aspects environnementaux, aspects qu'il s'agit précisément pour chaque entreprise de gérer. Le nom de cette catégorie, et plus particulièrement le qualificatif « initial » qui précise sa position de point de départ dans la démarche ici stylisée, représente une double trahison vis-à-vis d'ISO 14001. En toute rigueur, le terme d'« analyse environnementale initiale » renvoie à la procédure de diagnostic établie par le règlement EMAS, où, en tant que démarche d'objectivation, elle entame effectivement la démarche dans une perspective de prévention et de réduction des pollutions. La norme ISO 14001, elle, parle d'une procédure pour établir les aspects environnementaux et évaluer leur significativité dans une perspective de planification, et c'est ici la formulation d'une politique environnementale qui constitue le point de départ logique de l'activité de gestion. La reformulation de cette étape au cours de laquelle, nous le verrons, s'opèrent ce que Becker (1982) appelait des choix décisifs, c'est-à-dire des déplacements irréversibles, est à la fois politique et opératoire. Politique car elle invite à un déplacement des pratiques vers les modalités du règlement EMAS, déplacement souhaité par la Région wallonne qui finance le Fil de l'Ecogestion, et car elle contribue, au moment même de la conception du SME, à aligner les deux modèles et à faciliter le passage entre les deux. Opératoire, car, selon un gestionnaire du « Fil de l'Ecogestion » interrogé au cours de l'enquête, elle renvoie à la façon dont les intermédiaires¹⁷¹ qui accompagnent les entreprises lors de la fabrication de leur SME se représentent leurs pratiques et les présentent à leurs clients potentiels.

Or, le conseil, qu'il s'agisse de concevoir un SME, de définir une politique de produits ou de restructurer une entreprise, se veut un exercice empirique et objectif tout à la fois. Il est supposé permettre au consultant de « *faire prendre des décisions qui ont des conséquences importantes sur une base ... disons, sûre* » à son client, des décisions qui « *tiennent compte des faits* » et qui soient « *fondées sur un raisonnement et une analyse logiques* », expliquent les conseillers en management environnemental. Aussi, dans la logique du conseil, le diagnostic intervient immédiatement après la signature du contrat (Villette, 2003b), comme point de passage obligé qui lance et engage toute mission, la rend possible et en assure la robustesse. L'idéal de professionnalité du consultant vise à lier, à attacher indissolublement la solution choisie et implémentée au problème identifié, ou, selon une interprétation plus constructiviste, construit par le professionnel (Schön, 1983) lors du diagnostic. Cet attachement est d'ailleurs rendu traçable par la prolifération d'inscriptions que produit l'expertise en général (Remy et Estades, 2002), et l'expertise de décision en particulier. Le rapport de mission du conseiller, par exemple, participe de cette traçabilité dans la mesure où il permet de « *parcourir dans les deux sens* » (Torny, 1998; Remy et Estades, 2002; Torny, 2003) le chemin qui relie problème et solution.

Il en va de même dans la mise en œuvre d'ISO 14001 : pour les conseillers en management environnemental, l'analyse environnementale ouvre et conditionne toute la démarche, la leur

¹⁷¹ Cfr infra, le schéma type d'une mission de conseil.

mais aussi celle de l'entreprise qu'ils accompagnent. Et puisque la norme ISO 14001 exige que la politique environnementale d'une entreprise soit cohérente avec ses aspects environnementaux, en vertu du principe d'« antériorité du savoir sur ses applications » postulé par la pensée rationalisante (Canguilhem, 1950; Canguilhem, 1992), il est de bonne pratique que l'analyse environnementale précède la définition de la politique environnementale. Intervertir ces étapes est qualifié « *d'incroyable* », d'« *aberrant* », d'« *illogique* » par ces mêmes conseillers. Et pourtant...

La catégorie suivante « Aide à la mise en place d'un SME » est prise entre l'analyse environnementale qui la conditionne et la sensibilisation et la formation interne. Aider à la mise en place d'un SME, comme le disent les conseillers en environnement et consultants enquêtés, « *cela peut vouloir dire beaucoup de choses* », « *c'est très diversifié* » et « *cela varie d'une entreprise à l'autre* ». Les « étapes » intégrées à la « structure de la norme » auxquelles la définition de cette catégorie renvoie témoignent de l'hétérogénéité des activités attribuables à cette catégorie et qui sont pourtant pensées comme formant un ensemble : rédiger une politique environnementale, définir les cibles, les objectifs et les programmes d'action, construire des indicateurs de performance, rédiger des procédures de travail, renforcer les équipements techniques, assurer les moyens de communication interne et externe, élaborer des plans d'urgence (en cas d'accident), instaurer des moyens de contrôle et de correction, ou encore développer un système de gestion des documents, réaliser des audits « à blanc ». En fait, même l'analyse environnementale et la formation font partie intégrante du travail de « fabrication du SME » à laquelle coopèrent l'entreprise et les intermédiaires qu'elle mobilise. L'« aide à la mise en place d'un SME » constitue donc sans doute une catégorie résiduelle : elle se définit par ce qu'elle n'est pas - ni diagnostic, ni évaluation, ni formation, ni sensibilisation, ni veille, ni certification... Ces missions-là sont saisies par le biais de catégories propres, plus prévisibles, plus homogènes, plus stables, facilement compréhensibles par l'usager car elles recourent des pratiques déployées dans d'autres champs d'action. Renvoyant à des types de prestations de consultance ou de services intellectuels classiques, elles font partie de l'expérience que de nombreuses entreprises ont de la consultance...

La troisième catégorie d'implémentation du SME « Sensibilisation et formation interne » renvoie à des prestations de formation du personnel, qui visent à mobiliser le personnel en déplaçant leurs compétences et leurs pratiques de travail, leurs motivations et leurs attentes afin de les associer au et dans le dispositif qui se déploie. Bien que certains prestataires invitent leurs clients à « *démarrer la sensibilisation et la formation dès le début de la démarche de mise en place du SME* », dans de nombreux cas, les pratiques d'implémentation respectent l'ordre reflété par le tableau 2 ci-dessus. D'une part parce que la formation est le plus souvent le moment où le personnel découvre les nouvelles procédures de travail qu'ils devront respecter, et que la préparation de ces procédures prend d'autant plus de temps qu'elles sont sensées dériver des objectifs fixés, eux-mêmes basés sur les aspects environnementaux pointés par l'analyse environnementale. D'autre part, l'implémentation de la norme résiste souvent à la volonté de planification et d'organisation rationnelle qu'elle vise pourtant à instaurer. Comme nous le verrons dans le chapitre consacré à la fabrication du SME, les imprévus et les détours, « *les cadavres dans le placard* » découverts en chemin, imposent de nouvelles actions, déplacent les ordres du jour, redistribuent les priorités et les urgences. La formation et la sensibilisation

sont souvent reléguées à la fin de la démarche non pas délibérément mais par reports successifs à l'agenda, inhérents à l'indétermination de l'action la mieux planifiée : « *La formation est souvent le parent pauvre de la mise en place du SME. Les entreprises croient avoir tout le temps pour ça (...) à deux mois de la certification, parfois moins, elles se rendent compte tout à coup qu'elles n'ont encore rien fait de ce côté-là et que ça devient urgent* » explique un organisateur de formations au management environnemental.

La catégorie suivante, la certification, prend place une fois l'implémentation terminée : elle est pensée comme une activité bornée, une étape à part entière succédant logiquement et chronologiquement à celle de l'implémentation. Pourtant, elle n'en est pas déconnectée : le choix d'un organisme de certification est souvent posé très tôt dans la démarche, les négociations des prestations et des contacts préparatoires avec les certificateurs ont lieu bien avant la certification, et, tout au long de la mise en place du SME, l'entreprise cherche à anticiper les attentes et les critères d'audit privilégiés de leur certificateur. De plus, l'audit de certification ne constitue pas seulement une forme de clôture de l'action, il la relance également puisqu'elle suppose une recertification dans un délai de trois ans et des audits de suivi réguliers. L'action n'est pas relancée à l'identique : plutôt que d'établir et de mettre en œuvre le SME, il s'agit désormais de travailler à le « *maintenir* », ou selon le vocabulaire de la version 2004, le « *mettre à jour* », et à l'améliorer.

La catégorisation du Fil de l'Ecogestion tient compte de cette relance de l'action en prolongeant la liste par deux catégories supplémentaires : la « *veille réglementaire* » et la « *promotion du SME* ». Dans le jargon managérial, les activités de veille visent à recueillir des informations dans l'environnement socio-économique de l'entreprise à des fins d'adaptation de ses structures aux nouvelles contraintes et opportunités qui surgissent. Elles peuvent concerner les technologies, les marchés, les mouvements sociaux, mais, dans le cas de la gestion environnementale, c'est l'évolution de la législation que ciblent les exigences d'ISO 14001. Cette dynamique d'accroissement et d'extension rapides de la législation est en effet à la fois vue comme un moteur de l'amélioration continue et comme un problème pratique que l'entreprise doit trouver le moyen de résoudre. C'est aussi une activité qui demande une maîtrise technique du droit de l'environnement et c'est pourquoi de nombreuses entreprises, même celles qui disposent d'un service juridique, font appel à des prestataires de service pour les informer périodiquement des nouveautés qui les concernent, et, depuis la révision de la norme, pour évaluer périodiquement leur conformité réglementaire.

Quant à la « *promotion du SME* », elle se distinguerait des autres catégories en ce qu'elle regroupe les autres prestations de support et d'amélioration, moins bien définies, des SME déjà mis en place. Par exemple, des prestations relatives à la communication « *verte* » des entreprises, l'intégration de l'environnement et de la qualité, plus récemment, les audits énergétiques. Toutefois, cette catégorie, aux dires du gestionnaire du Fil de l'Ecogestion, « *a été mal comprise par les entreprises et par les acteurs, qui ne voyaient pas la différence avec l'aide à la mise en œuvre* ». De fait, dans la norme ISO 14001, les procédures sur lesquelles le maintien et l'amélioration du SME rejoignent pour une bonne part celles qui régissent sa mise en place¹⁷². Les offres de service ne diffèrent donc guère entre les deux situations.

¹⁷² Les énoncés de la norme précisent souvent qu'il s'agit à la fois d'établir, de mettre en œuvre, de maintenir ou tenir à jour, et de documenter les modalités de gestion exigées.

III.2 **La distribution des activités entre les intermédiaires**

Dans la base de données du Fil de l'Ecogestion, et plus généralement, dans les répertoires professionnels, chaque intermédiaire se voit classé dans une catégorie renvoyant à son appartenance institutionnelle, et se voit associé à plusieurs catégories de prestations qui sont censées définir à la fois son offre marchande et son expertise par rapport à un ensemble de tâches à accomplir dans le cadre de la mise en œuvre d'ISO 14001.

Si l'on regarde l'ensemble des acteurs qui proposent aux entreprises des services en management environnemental, et plus particulièrement d'ISO 14001¹⁷³, on voit que, globalement, l'ensemble des acteurs proposent l'ensemble des activités de mise en œuvre susceptibles d'être confiées à un intervenant extérieur. Sauf la certification qui constitue un monopole de droit (par délégation et réservation juridiquement instituées d'une fonction sociale à une profession particulière) compte tenu de l'obligation d'accréditation. Mais certains types de prestations ne pourraient-ils constituer des monopoles de fait (par mainmise sur un champ d'activités complet) ? Ou certaines propositions de prestations ou domaines d'expertise revendiqués, au contraire, seraient-elles plus « communes » - au double sens de banales et de partagées - que d'autres, dans l'intervention en management environnemental. Un comptage sommaire montre que l'activité la plus partagée – ou l'expertise la plus revendiquée - est l'information et la sensibilisation générales aux SME. 68 % des intervenants, toutes catégories confondues, et plus de la moitié des acteurs dans chaque catégorie revendiquent une expertise et proposent des prestations dans cette forme d'action consistant, en fin de compte, à « *amener les entreprises à s'engager dans la démarche* » comme le précise le document de support à la sensibilisation des entreprises, à « *aller chercher l'utilisateur* » et le faire entrer dans le dispositif. Viennent ensuite l' « aide à la mise en œuvre » et la « sensibilisation et formation interne », qui mobilisent respectivement 66% et 59 % des acteurs, toutes catégories confondues. Ou presque : aucun certificateur ne propose de prestations d'aide à la mise en œuvre. En effet, la validité et la crédibilité de la certification reposent sur un principe de stricte séparation des activités de conseil et d'audit tierce partie inscrit dans les structures institutionnelles et marchandes de ce secteur.

Cependant, ces petites statistiques ne rendent compte que d'offres de services, de stratégies de positionnement sur un marché et d'auto-attribution de compétences. Le gestionnaire du site en est conscient. Il a d'ailleurs pris soin de rendre visible certains acteurs en associant aux prestations qu'ils proposent et pour lesquelles ils revendiquent une expertise, une icône qui « *signifie que l'acteur possède une expérience dans le domaine concerné* » ce qui se mesure aux références que le prestataire peut avancer (Site du Fil de l'Ecogestion, en ligne, le 3 juin 2005). Cette icône indique donc un prestataire expérimenté, déjà présent sur le marché et déjà en position d'intermédiaire.

L'enquête par questionnaire réalisé au cours de cette recherche doctorale a permis de prendre la mesure de la faible autonomie des entreprises dans la mise en œuvre de la norme ISO

¹⁷³ Pour rappel, l'équivalence entre management environnemental et l'ISO 14001 est d'ordre pratique et empirique : la norme ISO 14001 a réussi à se positionner comme référence positive ou négative pour l'ensemble des pratiques du management environnemental et à aligner les pratiques de gestion environnementale sur le modèle qu'elle propose.

14001. 88% des entreprises enquêtées ont déclaré avoir eu recours à un ou plusieurs prestataires de service pour les accompagner dans une partie ou dans la totalité de la démarche. De plus, 43% des entreprises, dont toutes les entreprises n'ayant pas eu recours à des prestations de conseil ou d'assistance, ont mobilisé d'autres ressources et d'autres intermédiaires : de la littérature « de seconde main » (manuels pratiques, livres, guides) ; des outils et informations accessibles sur Internet ; des conférences, clubs d'entreprises, des séances d'information et de formation hors entreprise. Il faut probablement y ajouter des logiciels de gestion environnementale, dont la diffusion est plus récente que l'enquête réalisée. Chacun de ces acteurs, humain ou non-humain, est susceptible d'influencer la démarche, de faire une différence dans le cours de l'action.

Comme l'illustre le tableau 3 ci-dessous, dans 85% des entreprises qui ont eu recours à des intervenants en management environnemental, il s'agissait de consultants, mais on ne peut pas pour autant le champ d'analyse à l'activité de consultance. Certes, ils sont, avec les certificateurs, des figures essentielles de la médiation de la norme ISO 14001. A l'évidence, ils ont su se rendre indispensables. Le travail de monopolisation des prestations de services de « petite production intellectuelle » et la construction de leur reconnaissance par les autres acteurs leur incombe et fait d'ailleurs partie de leur exercice professionnel (Colasse et Pave, 1991; Rudolf, 1992; Trepos, 1992; Floris, 1994; Maris, 1994; Schulz, 2000; Noël, 2002; Moyart, 2003; Villette, 2003b). Mais ils sont aussi d'autant plus sollicités qu'ils sont plus nombreux que les autres types d'intervenants. La base de données permet de recenser 5 cabinets de consultance pour un seul acteur d'une autre catégorie. A eux seuls, les consultants représentent plus de la moitié des prestataires potentiels.

Catégorie d'intervenants	Nombre absolu d'entreprises certifiées ayant eu recours à ce type de prestataire	Pourcentage correspondant
Consultant	45	85 %
Stagiaire	5	9 %
Institut de formation	5	9 %
CCI / fédération	3	7 %
Expert maison	6	11 %
Autres	1	19%

Tableau 3 : Mobilisation relative des prestataires de service en management environnemental. Présentation des résultats d'une enquête auprès des entreprises certifiées en Région wallonne, montrant et « mesurant » l'importance du recours à un intervenant extérieur dans le cadre d'une démarche de certification ISO 14001, ainsi que le type d'intervenants mobilisés. L'absence d'une catégorie d'intervenants ciblant la figure du certificateur n'est pas un oubli : dans la mesure où les enquêtés sont tous certifiés, les statistiques afficheraient un score de 100% pour cette catégorie.

Par ailleurs, certaines entreprises indiquent qu'elles ont bénéficié des prestations de plusieurs intervenants, que ce soit simultanément ou séquentiellement. Dans 42% des cas, le consultant n'est pas le seul intervenant dans l'entreprise. Lors des entretiens et au cours des observations menées, les intervenants font état de pratiques de sous-traitance entre eux.

Se posait également la question de savoir si certaines activités – activités d'implémentation de la norme et activités d'intervention tout à la fois – étaient plus fréquemment déléguées à

l'intervenant ou accompagnées par lui, que d'autres activités. C'est en effet vraisemblable au vu des résultats de l'enquête présentés au tableau 4 ci-dessous.

Type d'activité	Nombre absolu d'entreprises certifiées ayant sollicité la prestation concernée	Pourcentage correspondant
Analyse environnementale	47	89 %
Rédaction de procédures	28	53 %
Formation des auditeurs	33	62 %
Aide à la mise en œuvre	27	51 %
Formation du personnel	16	30 %
Formation du CoE	12	23 %
Veille législative	16	30 %
Audit à blanc	26	50 %
Autres	1	2 %

Tableau 4: Répartition des interventions dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 14001 en fonction des catégories d'activités couramment admises. Présentation des résultats d'une enquête auprès des entreprises certifiées en Région wallonne.

La première activité qui requiert le recours à une aide extérieure, est l'analyse environnementale : 89% des entreprises font appel à un intervenant extérieur pour l'analyse environnementale initiale, et il s'agit le plus souvent d'un consultant, comme le montre le croisement des informations. Toutefois, trois entreprises ont clairement assimilé ou intégré à cette catégorie la prestation de diagnostic préliminaire réalisée en son temps par l'UWE.

Les prestataires de services sont aussi largement mobilisés pour la formation des auditeurs internes, mais nettement moins pour les autres types de formations internes, alors que la formation du personnel « dont les activités peuvent avoir un impact significatif sur l'environnement » est exigible en terme de conformation à la norme ISO 14001(ISO, 2004b). C'est le cas du responsable environnemental (désigné ci-dessus par l'abréviation « CoE »), chargé de la supervision et de la coordination du SME, mais une formation formelle de celui-ci est loin d'être courante. En fait, mon expérience comme les informations recueillies lors des entretiens ou des observations indiquent que le responsable environnement est souvent formé sur le tas, dans le travail même d'implémentation du SME, et que la collaboration entre l'intervenant et le responsable environnement participe, mais pas forcément de façon intentionnelle ou organisée, à sa formation. Selon les résultats de l'enquête auprès des entreprises, le responsable environnement est d'ailleurs presque toujours la personne de contact privilégiée de l'intervenant dans l'entreprise. Il cumule parfois cette responsabilité avec celle de responsable de système de management en général (qualité, sécurité et/ou HACCP) et/ou avec des fonctions de direction, surtout dans les PME. On remarquera encore qu'en matière de formation, il n'y a pas non plus monopolisation par un type d'intervenant particulier, et l'expertise de formateur ne semble pas être reconnue aux seuls organismes de formation.

Dans plus d'un cas sur deux, l'intervenant participe à la mise en œuvre et/ou à la rédaction des procédures écrites de gestion et de travail des entreprises. Dans cet ensemble hétérogène de tâches auxquelles renvoie la catégorie générique « aide à la mise en œuvre », le questionnaire visait à rendre visible l'éventuelle participation de l'intermédiaire à la

formalisation normative du travail dans l'entreprise, alors que les « bonnes pratiques » décrètent que cette tâche est dévolue à l'entreprise. Dans la mesure où la conception d'un SME renvoie largement à l'élaboration documentée et au durcissement de procédures, entendues ici au sens de méthodes que les acteurs se donnent pour accomplir leurs actions quotidiennes individuelles et/ou collectives, la rédaction des procédures, entendues cette fois au sens de documents fixant les pratiques et méthodes de travail de référence, y semble inextricablement liée.

Faire réaliser un audit à blanc, sorte de répétition générale de l'audit de certification, est aussi une pratique répandue, et c'est le plus souvent un consultant qui le réalise. Dans 50% des cas, cet audit à blanc vient doubler l'audit interne qui marque formellement, sinon chronologiquement, la clôture de la démarche d'implémentation et du premier cycle PDCA que le SME est sensé performer. L'enjeu à venir de la certification invite à mobiliser un intermédiaire pour assurer le passage entre l'évaluation « entre soi » de l'audit interne, et l'évaluation « ouverte » de l'audit de certification: ouverte au regard extérieur et ouverte sur une possibilité de sanction ou de qualification.

On notera enfin que la veille législative, activité réputée hautement technique, difficile, et problématique pour l'entreprise, particulièrement les PME, ne mobiliserait les intervenants que dans 30% des cas, et dans ces cas-là, le croisement des données montre qu'il s'agit le plus souvent de fédérations d'entreprises. Soit les entreprises ont plus d'expertise en la matière qu'attendu, soit le manque de compétence ou d'expertise des entreprises est une piètre explication de la mobilisation des professionnels du management environnemental. Il n'est pas exclu non plus que certaines entreprises enquêtées ne considèrent pas que l'aide juridique de leur fédération, qui ne se limite généralement pas aux seules questions d'environnement, réponde à la définition de « forme d'aide à la mise en place d'un SME » que le questionnaire adoptait.

En conclusion, deux types génériques d'intervention se dessinent : l'accompagnement global, mission centrée sur l'objectif général de la certification, couvrant et articulant la totalité des tâches et activités prescrites par ISO 14001 ; la mobilisation pour une ou plusieurs missions circonscrites dans le temps et dans les objectifs, ciblées sur une ou des étapes de cette démarche. Dans les deux cas, le recours à la sous-traitance par l'intervenant ou le recours à plusieurs intervenants simultanément ou en séquence n'est pas rare. Se faire accompagner pour l'analyse environnementale semble en tout cas quasiment systématique. Quant à la temporalité de l'intervention, selon les informations recueillies lors des entretiens, elle diffère en fonction de la modalité : l'accompagnement global s'étend typiquement sur une période de 6 mois à un an à raison de 2 à 4 journées prestées par mois, et des échanges réguliers sous forme d'entretiens téléphoniques, de courrier, de documents divers; les missions ponctuelles sont concentrées sur quelques semaines, mais peuvent aussi être prolongées de façon plus informelle par échanges similaires mais plus ponctuels.

Par contre, ni l'enquête par questionnaire, ni l'analyse des offres de prestations, ni les entretiens ne permettent d'assigner de façon privilégiée un type d'activité à un type d'acteur, ni de l'associer à un type de compétences spécifiquement attachées à un métier particulier – sauf dans le cas de la certification. Croisées, ces différentes analyses indiquent au contraire un

mélange des genres professionnels: la recherche et la formation ne sont pas réservées aux organismes de recherche et de formation, les fédérations réalisent des diagnostics dont la frontière avec l'analyse environnementale est floue, les formateurs et les certificateurs prodiguent des conseils pas toujours informels... La frontière qu'institue la contractualisation de la mission, circonscrite par le cahier des charges, est elle aussi poreuse : les contacts noués avec une entreprise au cours d'une mission de diagnostic, par exemple, rendent difficiles le refus d'un conseil sollicité ultérieurement, hors contrat. Au cours d'une mission de formation ou d'un audit, il est tout aussi difficile à l'intervenant sollicité de refuser un conseil, un avis, une recommandation. C'est à la fois au nom des contingences de la situation d'intervention, de la relation nouée avec l'entreprise - qui ne se résume pas à la prestation commerciale et l'engagement contractuel -, et de l'engagement commun envers un système auquel on croit, celui de la norme ISO 14001, que les acteurs justifient ce continuel brouillage des frontières.

III.3 Les activités associées

Les services prestés ou à prester que je viens de décrire constituent les activités primaires des intervenants. Si l'on pose que faire exister la norme ISO 14001 en Région wallonne constitue une forme d'œuvre bien particulière à réaliser collectivement, les activités primaires se définissent comme celles qui sont axées, indexées sur la production de l'œuvre elle-même. Elles sont aussi au cœur de la relation marchande et politique entre ces professionnels et leurs clients et publics, c'est pourquoi elles sont mises en avant (Becker, 1982; Hughes, 1996; Villette, 2003b). Mais elles ne constituent pas à elles seules la totalité des faisceaux d'activités des professionnels du management environnemental. Les activités primaires supposent, en coulisse, de s'adonner à un certain nombre d'autres activités qui viennent en quelque sorte en support des activités primaires. Ces activités qui renvoient à « tout ce qui doit être fait [d'autre] » pour produire l'œuvre, et qui n'auront de productivité qu'à travers elle, appelées activités secondaires ou associées (Becker, 1982; Latour, 1989; Hughes, 1996).

Tout d'abord, j'ai déjà abordé ce point, les professionnels du management environnemental investissent beaucoup de temps dans la gestion administrative des missions, et pas seulement en termes de comptabilité et de calendrier. Les consultants, les certificateurs, les conseillers et les formateurs produisent une grande quantité d'inscriptions et de traces avant, pendant et après leur mission. La tenue et la conservation de dossiers papiers et/ou électroniques pour chaque client, où sont rassemblées et classées toutes ces inscriptions, permettent la gestion de l'organisme ou de l'institution dont relève le prestataire, et sont normalement la propriété de ces dernières. Ces dossiers assurent aussi la mémoire et la traçabilité des missions ; le prestataire ou ses collaborateurs peuvent y revenir, soit lors d'un procès en justification au cours de laquelle le prestataire est amené à rendre compte et rendre des comptes de ce qu'il a fait, preuves à l'appui, soit lors d'une autre mission, pour le même client ou pour un autre, où le dossier intervient comme une référence ou une source d'information, soit encore lorsqu'il cherche à intéresser un public, par exemple le chercheur que je suis venant l'interviewer¹⁷⁴.

Les dossiers sont ainsi des « collections de cas » qu'il est possible de confronter, mettre en équivalence. Ce travail de compilation, de comparaison, d'évaluation et de validation peut

¹⁷⁴ Un extrait de données ultérieur mettra en scène une consultante se saisissant d'un tel dossier pour donner une explication sur l'analyse environnementale.

être une activité formalisée en propre, surtout quand l'organisme de services – et c'est de plus en plus souvent le cas – a un système de management de la qualité. Un consultant interviewé explique ainsi : *« C'est assez organisé en interne dans la mesure où nous avons des systèmes de remontée d'expérience que nous capitalisons. Sous formes de «les mauvais exemples», «les bons exemples». Donc on crée notre expérience, on l'accumule. On en parle ensemble, on se raconte les cas, on intègre ça dans des catégories d'exemples que j'ai sur mon ordinateur. »*

En saisissant ensemble et en mettant en série ces traces et représentations singulières, ils définissent et caractérisent des « cas » qu'ils pourront par la suite reconnaître dans de nouvelles situations car, fait remarquer un intermédiaire qui est à la fois consultant et certificateur, *« ce sont toujours les mêmes indices »*. Ils peuvent également inventorier les pratiques existantes et discriminer les bonnes des mauvaises pratiques – dont il n'est pas clair, et pour cause, s'il s'agit des leurs ou de celles des entreprises. Ils peuvent ainsi valider certaines de leurs méthodes, ou les améliorer. C'est une validité pragmatique, fondée sur « ce qui marche » non seulement techniquement mais aussi socialement : *« L'enquêteur : Et comment est-ce qu'on évalue un cas qui marche ou qui ne marche pas ?*

L'enquêté: Ah, ça, on le voit très bien par le retour qu'on a de l'entreprise. Le cas qui ne marche pas, ben c'est le truc qui reste dans une armoire et que personne n'utilise. Et le client nous le dit, hein. Il dit: «Pff: ça, c'est lourd. Ca va pas, ça marche pas. Il faudrait trouver un moyen de» et souvent, c'est eux qui inventent les solutions évidemment. Et nous qui quelque part en profitons pour capitaliser et puis pour avancer», explique-t-il. En effet, la légitimité des « bons usages » passe par l'explication et l'évaluation des manières de faire et des normes du groupe, pour le professionnel et ses publics (Chlous-Ducharme, 2005).

A partir de là, il devient possible de classer et mettre en série les cas, de repérer des régularités en termes de « ce qui marche » et de « ce qui ne marche pas », d'associer à des « domaines » des exemples de « ce qu'on peut faire » ou « dont on peut s'inspirer, ce n'est pas la bible », d'attacher à des types de problèmes des types de solutions. De produire des savoirs opératoires, destinés à être immédiatement réinjectés dans l'action, celles de l'intermédiaire comme celles de l'entreprise, comme un autre consultant l'explique : *« on réinvente des outils, on améliore des documents qu'on a utilisés chez l'un pour les suivants, on essaye beaucoup de choses, et il y a toujours une remontée obligatoire des informations. Donc maintenant, on a quasi pour chaque cas une série d'exemples à montrer pour dire: «Eh bien, dans ce domaine-là, voilà par exemple ce que l'on peut faire. Voilà un exemple de documents.» Alors on met à disposition de l'entreprise beaucoup de canevas. »* L'intermédiaire et l'expérience distribuée entre son corps, les dossiers de ses clients et ces nouveaux objets – idéaux-types, collections, formats standardisés, caractérisés par Star et Griesemer (1989) comme objets frontières et infrastructures de connaissance – sont pris dans un processus de capitalisation et de dispatching de ces savoirs d'expérience. C'est bien ce qu'exprime ce consultant expérimenté lors d'un entretien : *« C'est-à-dire qu'on vend... Ca, c'est un peu le métier de consultant: on vend l'expérience acquise chez les autres, et on est chaque fois meilleur, normalement. La difficulté, c'est de commencer, évidemment. »*

L'activité de scripteur est donc essentielle à cette production de savoir pour l'action, et contribue à la trajectoire de l'intermédiaire, même s'il ne part jamais de rien. Le consultant susmentionné renchérit : *« C'est... c'est comme ça. Au début [quand vous vous lancez dans le métier],*

vous n'avez rien à vendre, si ce n'est que ce que vous avez compris, vous! Ca nous a permis de démarrer, mais on s'est aussi appuyés sur les Suisses qui avaient déjà démarré avant. Donc quelque part, on s'appuie toujours sur quelque chose. Et aujourd'hui, c'est vrai qu'on a appris, qu'on a capitalisé... »

Pour un professionnel en management environnemental, la formation initiale joue donc ce rôle de point de départ, de terreau à partir duquel quelque chose d'autre devient possible, qu'on appelle l'expérience : *« Quel est le profil des gens que j'embauche? Il faut qu'ils aient une formation de base technique: agronomie, ingénierat, sciences naturelles. Et puis, nous leur donnons une formation aux systèmes de management de l'ISO. Tous, sauf un, qui est philosophe (...) Il a amené une chose qu'on n'avait pas repérée, c'est l'aspect humain (...) Mais je suis revenu de croire qu'on pouvait apprendre le métier dans les livres. Il faut une expérience de terrain, des gens qui ont travaillé dans une entreprise. Les jeunes passent mal chez le client, parce qu'ils ont peu d'expérience. Cela provoque de la méfiance. Et puis, il faut que le dirigeant se reconnaisse en vous, c'est pour ça que les jeunes sont... trop jeunes. Moi, j'ai été responsable qualité pendant 10 ans dans une entreprise. Alors, je connais leurs problèmes concrets. Ca se sent, et d'ailleurs, je me sers de mon passé en entreprise comme argument. Donc, je n'engage plus que des gens qui ont 5 ou 10 ans d'expérience »* explique le directeur d'un cabinet de consultants en management environnemental interviewé.

L'expérience change les relations avec les collègues et les publics, change les pratiques et l'individu, pour le consultant (Villette, 2003b), comme pour le certificateur qui s'exprime ici : *« traditionnellement, l'auditeur, quand il commence, il est très système. Il reste sur les aspects génériques, système, etc... Et en posant ces questions-là, il acquiert une connaissance technique. Et petit à petit, à force de comprendre et rentrer dans le technique, on apprend petit à petit (...) Acquérir de l'expérience (...) c'est à force d'ouvrir les yeux et les oreilles (...) Parfois en posant des questions idiotes aux gens. On leur pose des questions qu'ils ne se sont jamais posées, et qui les font eux aussi avancer dans leur démarche. Donc, parfois, c'est bien d'être un petit peu béotien. Il ne faut pas l'être trop, bien entendu. »* C'est par l'expérience et l'épreuve qu'elle suppose que l'expertise – qui suppose à la fois la maîtrise de la boîte à outils, des techniques et des normes, et la capacité de prendre ses distances vis-à-vis de ceux-ci (Dumez, 1988; Gantenbein, 1993) - et la confiance deviennent possibles (Trepas, 1996). L'expertise est donc indissociable de l'individu, de sa trajectoire personnelle et de ses rapports avec ses pairs et les clients avec lesquels il a collaboré : pour le directeur d'un cabinet de consultants en management environnemental interviewé, *« c'est ce qui fait la valeur de l'entreprise d'ailleurs: ABCA, comme valeur d'entreprise, il n'y a pas grand chose sans les hommes et les femmes qui sont dedans! Il y a tout le capital « expérience », et « réseau » aussi, qui fait prendre de la valeur à l'entreprise. »*

Aussi la formation formelle de l'intermédiaire se poursuit-elle tout au long de sa carrière, et elle est soigneusement organisée dans le cas des consultants ou des certificateurs, par exemple : *« Les formations, ça se passe d'une manière organisée, ça veut dire que... On part par exemple dimanche en formation pendant quelques jours (...) Il y aura des réunions de travail où on examine des points qui ont été vus à gauche à droite. Ou on présente les nouvelles normes. Ou on fait des ateliers sur l'analyse de certains points précis de la norme qui posent problème... (...) Et puis on organise parfois des semaines de formation complètes. Alors là, avec toute une série de sujets. Elles se passent de manière assez centrale en Suisse parce que on a des gens qui viennent d'Afrique du Sud, de Grèce, du Maroc, de partout où nous avons des bureaux (... et) nous, en tant que consultants, on profite de ces formations d'auditeurs pour augmenter notre niveau de connaissance en tant que consultant. »* Il faut aussi savoir saisir les

opportunités qui se présentent : « *Evidemment s'il y a des colloques avec un sujet intéressant... Ca peut même être très pointu. Dernièrement, on a demandé pour participer à un colloque sur la responsabilité civile en matière de denrées alimentaires. C'est un colloque qui est destiné à des avocats. Mais nos consultantes ont dit qu'il serait intéressant d'aller voir ce qui s'y disait parce qu'elles sont confrontées à ce genre de questions de la part de leurs clients. Ben voilà. Il y a une demande qui est faite dans notre système qualité à nous. Evidemment, une demande est faite, on évalue l'opportunité de le faire. Et puis la personne y va, et puis elle fait rapport, elle vient expliquer aux autres ce qu'elle a vu, et puis c'est comme ça qu'on avance... On ne suit pas tous toutes les formations, évidemment! Mais on le fait très régulièrement. La quantité de formations pour les consultants et pour les auditeurs est très importante. Une grosse partie de notre temps se passe en formations. En tous genres. Que ce soient des lectures, des conférences, des participations à des réunions croisées...* » A nouveau, la formation des individus « qui font la valeur de l'entreprise de conseil », pour reprendre les propos ci-dessus, est aussi liée à des pratiques d'inscriptions qui détachent le savoir des personnes et le fait entrer dans les collections attachées à l'organisation mais où ils deviennent aussi accessibles aux autres intermédiaires.

Si la formation est continue, c'est que l'intermédiaire est soumis à un impératif de « *recadrage permanent* ». Il faut « *garder l'acquis parce que, bon, cela change tout le temps!* » dit un consultant interviewé. Cela passe par un travail de veille et de « *recoupage d'informations: je passe beaucoup de temps sur Internet, pour avoir des informations techniques et aussi pour la veille réglementaire: ce qu'on nous demande [en tant que certificateur], c'est d'être très au courant de l'évolution de la législation. Alors c'est un point sur lequel on passe pas mal de temps. Des lectures, aussi. On essaie d'avoir une tête de plus en plus pleine...* » déclare un certificateur au cours d'un entretien.

Enfin, « *ça veut dire beaucoup de communication entre les consultants, ou, dans le domaine de la certification, par exemple, entre les auditeurs* » résume un conseiller environnement de l'UWE. Les consultants et les certificateurs investissent énormément dans des activités d'échanges d'expérience. Les nombreuses formations intra- et inter-entreprises, les réunions de travail, les ateliers, les séminaires, les conférences et les colloques auxquels ils participent sont les lieux privilégiés où se construisent des accords sur les règles, les catégories et les interprétations de leurs professions et du management environnemental. Consultants, certificateurs et entreprises y sont tour à tour en position de public ou d'intervenant. Comme l'illustreront les chapitres suivants, le programme de ces manifestations mêle les témoignages d'entreprises, de consultants et de certificateurs. Les expériences de chacun, les outils et les interprétations proposés sont discutés et évalués collectivement. Ces discussions mêlent des éléments très contextualisés (par exemple, un bureau d'études expose un problème spécifique qu'il a du mal à résoudre seul et des propositions concrètes lui sont faites) et des tentatives de montée en généralité (par exemple, on cherche à aligner plusieurs cas et à les comparer pour en tirer des règles communes). De plus, chaque occasion est bonne pour avoir des échanges informels.

Consultants et certificateurs établissent par ailleurs de nombreux contacts avec d'autres acteurs. Ils participent à des programmes de recherche financés par des autorités publiques. Ils publient des manuels pratiques, ou des articles dans des revues techniques ou scientifiques. Ils établissent des contacts avec des instituts de recherche et/ou d'enseignement supérieur, par exemple en accueillant un stagiaire ou en participant à un jury de mémoire. Ils sont invités comme experts dans des administrations ou des fédérations d'entreprises, afin de présenter et faire reconnaître leur expertise.

Qu'est-ce qui est échangé lors de ces manifestations ? Des adresses et des cartes de visites, tout d'abord. Car compte tenu de la pluralité des compétences et connaissances à engager dans l'implémentation de la norme ISO 14001 et de la distribution de ces compétences dans divers corps de métiers, compte tenu du temps limité de la mission et de l'économie des prestations qu'elle impose, les collaborations entre professionnels de différentes affiliations sont fréquentes. Comme l'indique un consultant expérimenté interviewé, « nous devenons de plus en plus des espèces de grands ensembliers. On doit s'assurer la collaboration d'autres personnes ou d'autres organisations, des gens spécialisés dans un domaine. Il faut se faire un réseau de relations avec des spécialistes de toutes sortes, pour éventuellement sous-traiter certaines choses. Par exemple, nous ne faisons plus du tout d'interventions techniques nous-mêmes, on sous-traite à des spécialistes¹⁷⁵. On est toujours là en soutien, mais on ne résout pas les problèmes. Je prends un exemple classique: il y a des gens qui sont spécialisés dans les économies d'énergie, eh bien, on va s'appuyer sur eux si c'est un aspect environnemental significatif de l'entreprise. On va s'appuyer sur eux, mais on ne va pas faire leur métier: ils le font beaucoup mieux que nous, ils sont bien mieux au courant. On les appelle, ils viennent, ils font leur constat, et puis, voilà, on travaille avec eux. Et c'est un peu la même chose dans chaque secteur. Ce qui est important, c'est de bien connaître les compétences de chacun, pour bien les utiliser. Si vous voulez les services d'un labo, il faut que ce soit un bon labo. Pourquoi? Parce que lorsqu'on demande à un labo une analyse, on reçoit des résultats non interprétés. Alors, qu'est-ce qu'on fait avec ça? On ne peut pas les donner comme ça à l'entreprise, elles n'ont pas les compétences pour interpréter. C'est là qu'on intervient: les labos devraient interpréter, mais ne le font pas, alors les entreprises ont besoin de nous » Un intermédiaire peut donc enrôler un autre intermédiaire pour lequel il opère un découpage du problème global pour isoler la question qu'il veut déléguer à un partenaire spécialisé. Or, il n'y a pas de configuration stable en matière de division et de coordination du travail. L'ensemble du réseau n'est pas mobilisé à chaque fois : chaque situation exige une configuration unique d'éléments (épreuves, outils, compétences, spécialistes) : « Vous dire comment on met tout ça ensemble... C'est impossible : chaque cas est un cas particulier » dit-il. Les modes de mise en relations sont à définir à chaque fois, ils ne sont pas donnés une fois pour toutes. A chaque intervention, le consultant reconfigure les activités, le collectif qui les réalisent, les savoirs et l'arsenal d'outils qui y sont engagés. En ce sens, chaque intervention se déroule dans des circonstances exceptionnelles et est potentiellement une situation d'expertise.

L'intermédiaire est un mailleur (Boltanski et Chiapello, 1999) : le réseau qu'il fabrique et mobilise, il en fait une ressource pour le collectif, même s'il se constitue comme passage obligé de ce réseau et oblige les autres à passer par lui. C'est lui, mandaté par le client dont il est le porte-parole et le représentant, qui organise le découpage et la coordination de l'action. Il décide qui enrôler et selon quelles modalités¹⁷⁶, il distribue les rôles, il formule les questions, convoque et congédie. Il recueille, légitime ou disqualifie, et traduit les résultats pour qu'ils soient compréhensibles dans le monde de l'entreprise, se faisant alors porte-parole de ses collègues et les faisant taire. Il y a souvent un intermédiaire en position de coordonnateur, qui « tient toute la conception du SME dans sa main » et c'est à lui qu'en seront attribués l'échec ou le mérite. Il lui est essentiel à l'intermédiaire de développer une

¹⁷⁵ Cet extrait illustre magnifiquement la nouvelle hiérarchisation des compétences, mise en évidence par Power (1997) qu'a opérée le management environnemental, et le fait que les compétences spécialisées et discrètes sont subordonnées aux compétences gestionnaires, présentées comme « coordinatrices » par nature.

¹⁷⁶ Donc il contribue à organiser le marché de services, donc les ressources.

connaissance approfondie de ses pairs et concurrents, du champ des activités et des compétences, et de l'expérience de ces acteurs, qui constituent autant d'alliés pour lui. D'où l'importance pour les consultants de l'investissement dans la constitution d'un « *carnet d'adresses* », d'un réseau de partenaires dont on connaît bien les compétences et les besoins, soulignée par plusieurs auteurs (Milburn, 2002; Nicolas-Le Strat, 2003; Villette, 2003b). Les formations et colloques constituent les lieux d'une telle interconnaissance et de l'établissement de liens lâches, faibles, mais qui laissent une trace – dans la mémoire, sous forme d'une carte de visite ou d'un nom sur une liste de participants - qu'il sera possible de suivre pour réveiller le lien en sommeil.

Ce qui circule aussi dans ces assemblées, ce sont des interprétations, des récits, des exemples, des faits établis (comme les statistiques des certificateurs), des méthodologies et des formats d'écriture. Les interprétations sont des propositions sur des équivalences entre des catégorisations et des problèmes locaux et les spécifications de la norme. Les récits sont des exemples pratiques, issus des expériences des uns et des autres, choisis pour leur caractère « frappant ». Ils prennent valeur de stéréotype, et vont être repris, répétés ailleurs, réinterprétés à différentes reprises. Quant aux formats d'écriture, il s'agit ni plus ni moins d'exemples de documents qui doivent être produits et intégrés au SME : politique environnementale (texte exposant les objectifs environnementaux généraux de l'entreprise), instructions de travail et procédures, check-lists diverses.

Ces éléments échangés connaissent alors un double destin. D'une part, ils semblent se mettre à circuler dans les différents réseaux, et semblent acquérir une vie propre. Ces documents que j'ai appelé « formats d'écriture » servent de base à des pratiques de recopiage d'entreprise en entreprise, de consultant en consultant, le mode de mise en forme des informations et les formulations qu'ils incorporent sont reproduits et finissent par se généraliser et devenir des évidences. Certains récits deviennent des discours récurrents dont on ne peut plus spécifier la provenance, les conditions d'existence. D'autre part, tous ces éléments sont immédiatement retraduits par les acteurs en stratégies et en moyens d'action dans leurs champs respectifs : ils permettent d'anticiper les problèmes et/ou les changements, l'action des autres acteurs, les changements possibles.

Ces différentes formes de circulation et d'échanges - entre l'expérience et les pratiques, entre des sites différents, entre des situations dispersées dans le temps, entre des personnes, entre personnes et objets – seront à maintes reprises illustrées au cours des chapitres suivants.

III.4 La négociation des identités et territoires professionnels et des modes de vivre ensemble

Comme les développements précédents l'ont montré, la frontière entre certaines activités est mince. C'est le cas par exemple du diagnostic préalable dit « de sensibilisation » et la prestation de services de conseil. Etablir cette frontière est un enjeu défini par les enquêtés en terme économiques et marchands : les consultants « *fonctionnent au prix du marché* », ils sont tenus de « *s'autofinancer* », alors que certains intermédiaires sont subsidiés, qu'ils peuvent proposer un accompagnement « *à tarif réduit* ». Mais c'est aussi un moyen pour les uns et les autres de préserver une certaine définition de leur métier, de la notion de service, de leur rôle spécifique, limité mais indispensable, dans la chaîne de coopération: « *Par exemple, une*

comparaison que je ferais, s'il y a une campagne de sensibilisation pour les tests de l'hépatite C, on ne va pas demander au patient de payer pour le diagnostic: il doit payer pour le traitement qu'il devra suivre. Ca, c'est notre logique. » L'UWE assimile son rôle au médecin, à une forme de service public, le consultant, c'est le médicament que l'on consomme...

D'ailleurs, dans l'extrait qui suit, on voit qu'il ne s'agit pas forcément de capturer des clients, de s'approprier un marché puisque le prolongement de l'accompagnement, la poursuite du travail d'intéressement déborde du cadre du contrat commercial et ne fait pas l'objet d'une rémunération : « A un certain moment, on sortait un peu de la formation et on faisait du coaching, de l'accompagnement sans le dire, quoi... Faut dire, les formations qu'on organisait, il y avait aussi... Après, les gens nous appelaient, nous demandaient: «Vous n'avez pas un exemple de procédure?» On n'était pas trop «commerciaux» non plus. Je veux dire euh... Tu sais les formations qui se font, tu sors de la formation, ben c'est fini, l'entreprise n'a plus de contacts. Et si tu veux aller plus loin, ben il faut payer un consultant. Tandis que nous, ils nous appelaient, par exemple pour avoir un exemple de manuel, ou des conseils, ou... Et c'est un peu comme ça que finalement, il y a eu un réseau d'entreprises qui a tourné. Je pouvais compter sur les gens qui étaient venus la première année pour donner leur expérience, la deuxième année. Ca nous a permis d'avancer ensemble... » Il s'agit bien pour chacun de construire et de stabiliser un réseau, qui, d'ailleurs, inclut les autres intermédiaires...

Ces intermédiaires ont tenté de trouver un *modus vivendi* leur permettant de cohabiter et de coopérer. La construction concomitante des frontières et des modes de coopération entre les différents intermédiaires passe par l'allocation d'un temps standard moyen aux activités qui débordent du cadre marchand, la répartition des tâches et des compétences entre intermédiaires en fonction des finalités affichées de l'accompagnement - la sensibilisation et la formation d'une part, la « conception de systèmes » d'autre part -, le développement de la sous-traitance entre intermédiaires, spontanée ou instituée comme dans le cadre des labels intermédiaires, et enfin, la distribution des publics cibles en fonction de leurs ressources supposées : pour le responsable du projet de diagnostic de sensibilisation, « cette concurrence est assez relative parce que... Enfin, cela dépend de quelle concurrence on parle. La grande question qu'on s'est toujours posée depuis le début de notre existence, c'est de savoir où se situe la limite de notre travail par rapport au travail des bureaux d'études et des consultants qui existent sur le marché. Notre logique, c'est de nous dire que notre travail à nous se situe dans le registre de la sensibilisation. Et la manière de délimiter cela, c'est d'abord de limiter notre intervention dans le temps. Maximum 10 demi-journées, donc grosso modo deux-trois demi-journées en entreprise, et le reste c'est pour de la rédaction, et de ne faire ça qu'à un moment, de ne pas produire cet accompagnement dans la durée. Et ensuite, c'est en choisissant bien notre cible, c'est-à-dire de ne faire ça qu'avec une petite et moyenne entreprise. » Un conseiller environnement d'une CCI ajoute « Peut-être de viser les entreprises qui n'intéressent pas énormément les consultants. C'est vrai, c'est là-dessus que je vais jouer, mais... On fait les permis pour le moment... Les permis d'environnement. Tu vas me dire qu'il y en a d'autres qui le font, mais à un tarif plus... Plus adapté. C'est vrai que les consultants ne cherchent pas forcément les petits garages, pour faire un permis, quoi. Tandis que nous, on fait les garages, les menuiseries, tout ça quoi... Les consultants qui s'y intéressent, bon, il y en a, mais les gros préfèrent faire un permis pour Ferrero, ou pour Solvay, où il y a de quoi. » On y ajoutera les devoirs et limites du partage des informations, en référence au refus – évoqué précédemment - des consultants de divulguer au Fil de l'Ecogestion des informations, même rendues anonymes, sur les entreprises qu'ils ont accompagnées.

Ce *modus vivendi* semble avoir pacifié les relations entre les différents acteurs et permis de stabiliser les alliances. Le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE conclut : « maintenant, on en arrive même à ce que des consultants recommandent les services de la cellule auprès de certains clients potentiels, et partent de notre état des lieux pour eux-mêmes vendre des prestations de services, qui sont par exemple d'introduire le permis d'environnement pour le compte de l'entreprise, de mettre en place un système de management environnemental pour le compte de l'entreprise donc, mettre en place les formations, de mettre en place les procédures, de mettre en place les audits. Et donc on a un peu fait notre place dans ce monde, et je perçois plus notre intervention comme étant une intervention complémentaire de celle des consultants (...) Il y a eu au début beaucoup de réactions, le terrain d'entente et d'équilibre a finalement été trouvé. » Mais l'accord est fragile, les modalités de l'alliance sont régulièrement mises à l'épreuve, au risque de voir le réseau se déliter... Un conseiller environnement d'une CCI confie lors d'un entretien : « Je voudrais développer un nouveau type de prestations. Faire... de la maintenance du système, quoi, en fait. Moi, je me disais: «Ca marche bien en comptabilité, pourquoi ne pas le faire en environnement?» Maintenant, bon... C'est un projet, on verra un peu, soit je trouve... Je fais rentrer ça dans un projet de la chambre, en trouvant de l'argent je sais pas où, mais chez un ministre ou l'autre. Mais là, je vais me choper les consultants sur le dos, je crois.

L'enquêteur : Et c'est un problème ?

L'enquêté : Ben, c'est sûr que s'ils veulent nous mettre des bâtons dans les roues... Mais de toute façon, on n'a pas intérêt à se bouffer entre nous. Personne n'a intérêt.»

En conclusion, la frontière entre les définitions conventionnelles des modes de médiation – sensibilisation, conseil, évaluation, formation... (Berten, 1999; Vrancken et Kutu, 2001; Noël, 2002; Vincent-Buffault, 2002; de Carlo, 2004) et entre les « territoires professionnels » (Abbot, 1988; Paradeise, 2003) que défendent les acteurs s'avère insaisissable. Cette frontière est continuellement en négociation, donc en mouvement.

IV L'intervenant et son client

L'intervention fonde son existence dans la relation et dans l'expertise. L'intervenant ne peut exister sans son client. Non seulement parce que c'est à sa demande, à son initiative qu'il peut intervenir mais aussi parce qu'il a besoin du client pour bien remplir sa mission, comme le montrera le chapitre dédié à la fabrication du SME. Le conseil comme l'audit supposent une certaine interactivité de la mission (Dujarier, 2002; Millecamps, 2002; Nicolas-Le Strat, 2003; Villette, 2003b). La mission suppose moins une collusion d'intérêts de l'intervenant et du client qu'un lieu commun des intérêts, qui est le succès de la mission, au nom de laquelle s'instaure une certaine réciprocité de l'échange et des enjeux. Pour autant, il s'agit d'une relation asymétrique, y compris vis-à-vis du client. Cette asymétrie repose sur l'accumulation de ressources (expérience, outils, réseau de relation, accès aux informations, etc.) par le conseiller. Dans la relation de conseil, il est celui qui *sait* ce que la norme signifie, qui *sait* comment faire, qui *sait* où regarder, celui que l'on écoute et qui fait avancer. En cela, la « relation de conseil » (Villette, 2003b) relève d'une relation expert-profane, même si au profane est reconnue une certaine expertise d'usage (Trepas, 1996).

Les développements précédents donnent une idée de ce que les intervenants attendent d'une intervention : une rétribution monétaire et symbolique, une expérience à la fois vécue et attachée à lui, communicable aux autres et traçable, une occasion de mettre à l'épreuve et d'éventuellement valider les nouvelles pratiques, les nouveaux outils, les nouvelles idées, les nouvelles compétences qu'il a développés ou acquis, un cas et des exemples à ajouter à sa collection, l'occasion d'allonger son carnet d'adresses, une opportunité de poser les jalons d'une potentielle reprise de la collaboration. Ils attendent de leurs clients à la fois une révélation de l'information, une participation aux tâches qu'il définit, et une certaine liberté de manœuvre.

Mais qu'en attendent les clients – à savoir, si l'on en croit l'enquête, le responsable environnement (/qualité) et la direction de l'entreprise ? Les commentaires recueillis auprès des entreprises lors de cette enquête, au cours des observations participantes ou de missions de formation précisent les attentes de l'utilisateur de la norme ISO 14001, qui est aussi, pour le coup, l'utilisateur de l'intervention.

Selon un consultant interviewé, de l'intervention, ils attendent « *une certification sans chambouler toute l'entreprise* ». L'intermédiaire est d'emblée pris dans une tension, la certification et la fabrication du SME impliquant un déplacement, une transformation relative. A lui de « faire passer », c'est-à-dire négocier et légitimer, le changement.

Selon les entreprises wallonnes certifiées ayant participé à l'enquête, l'intermédiaire doit avant tout dire « quoi faire » pour être certifié, c'est-à-dire « *comment bien interpréter la norme* » pour définir ce « quoi faire », « *comment on va faire* » et « *par où commencer* », et, puisqu'il n'est pas possible de tout faire, ce qu'il faut privilégier *pour* « être sûr qu'on soit certifié au bout de compte » précisent les entreprises enquêtées. Symétriquement, un conseiller nous confie : « *La norme, telle qu'elle est, est un texte brutal, euh... imbuvable, pour certains (... Il faut) arriver à traduire, à rendre abordable la technicité qui est derrière.* »

Les entreprises qui ont recours aux professionnels du management environnemental entendent s'appuyer sur sa connaissance du champ de l'environnement (notamment en termes statutaire et réglementaire), et sur sa familiarité technique avec le monde d'ISO 14001 et espèrent bénéficier d'un « *transfert de connaissances et de savoir-faire* », notamment, précisent certaines, en termes d'outils et de méthodes. Au niveau des outils, les enquêtés attendent de la part du consultant une aide structurée sur la méthode à employer aux différentes étapes de la mise en place du SME, leur apportant ainsi un gain de temps considérable. Il est indispensable pour eux qu'il utilise un langage abordable pour des personnes n'ayant pas de connaissances en matière législative et normative, permettant ainsi de démystifier les normes. Dans cette perspective, ce qui est attendu, c'est « *du concret* ». Elles attendent également de lui qu'il porte sur elles un « *regard extérieur* » qui seul permettrait de « *prendre du recul* » et de « *voir des choses qu'on ne voit plus parce qu'on en a l'habitude* ».

En même temps, elles attendent de lui une certaine « *flexibilité* », terme qui renvoie à la fois à la gestion du temps (disponibilité et souplesse par rapport à l'agenda, aux modalités contractuelles prévues) et à une habileté cognitive (capacité à s'adapter aux demandes particulières et aux besoins de la firme, à revoir sa position en cours de projet, à être

pédagogique, à intégrer sa prestation à l'existant, notamment au système de management de la qualité déjà en place).

Les entreprises clientes attendent également de lui une participation active aux activités qu'implique la mise en œuvre de la norme ISO 14001. Faire faire, c'est aussi faire pour ou à la place de l'utilisateur. Pour lui faire gagner du temps, comme je l'ai déjà mentionné ci-dessus. Ensuite, parce que les entreprises butent sur certains points, comme l'analyse environnementale initiale, activité de diagnostic considérée comme techniquement difficile. Dans le cadre d'une distribution des tâches entre plusieurs intervenants, l'un des intervenants est souvent chargé de « *la coordination générale de la démarche* », précisent quelques entreprises enquêtées. L'intervenant se voit ainsi déléguer une fonction de responsable de projet... si pas de chantier.

Enfin, les clients comptent sur la discrétion et le respect de la confidentialité de la part de l'intervenant, puisque celui-ci va découvrir des « cadavres dans ses placards ». C'est une condition de la production de la confiance entre les deux parties. Cela implique des contraintes à l'intervenant, mais n'entrave guère la circulation des savoirs, des objets, et des informations qui est si indispensable au collectif. Un consultant et formateur enquêté explique : « *On demande parfois l'autorisation d'utiliser un exemple connu, vécu, un document par exemple. On ne le fait pas sans la permission de l'entreprise, mais on demande à l'entreprise si on peut l'utiliser soit en maquillant les noms, comme ça a été le cas ici: l'entreprise m'a autorisé à en parler mais à condition que leur nom n'apparaisse pas. Bon, il n'apparaît pas et il n'y a pas de raisons qu'on le devine comme ça.* »

V Conclusions

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les acteurs humains qui interviennent dans le processus de normalisation de la gestion environnementale des entreprises, qui font le lien entre la norme et l'entreprise, font faire avec le dispositif ... Nous avons vu que ces intervenants peuvent avoir profession de conseiller, d'enseignant-formateur, de certificateur, de fonctionnaire, de chercheur, pour ne citer que les principaux.

Ils sont certes des « intervenants professionnels » et il est exigé d'eux un certain professionnalisme, mais peut-on parler pour autant de profession ou de métier ? Je les désignerai comme tels bien qu'on ne puisse parler, en ce qui les concerne, d'un processus de professionnalisation ni abouti, ni partiel dans la mesure où certains de ces intervenants, à tout le moins, ne souhaitent pas une professionnalisation complète de leurs activités.

Une profession peut se définir comme un ensemble plus ou moins coordonné d'activités, distribuées entre un éventail de lieux, de moments et d'acteurs, concourant à la production d'une œuvre – un objet, un bien, un service,... – ou à la réalisation d'une entreprise - une performance, un projet, la prise en charge d'un problème, Cette œuvre ou cette entreprise spécifique fait leur notoriété à la fois dans leur monde professionnel et en dehors de ce monde, auprès de leur(s) public(s). Certaines de ces activités sont routinières, d'autres sont instables, voire singulières. Certaines sont formellement organisées, régulées, d'autres sont improvisées pour répondre aux contingences de la situation. La régularité et la systématisation

des activités et de la coopération entre ces acteurs – une coopération qui n’empêche nullement une concurrence – ont pour effet une structuration relative de l’activité collective qui peut, mais ne doit pas forcément, aller jusqu’à l’institutionnalisation. Une profession institutionnalisée, comme la profession médicale, suppose qu’un groupe d’acteurs se soit fait reconnaître la licence exclusive – souvent légalement - d’exercer certaines activités de façon réglée – les formes réglées d’activités se négociant entre professionnels et entre les professionnels et leur(s) public(s), éventuellement par la médiation publique (Becker, 1982; Abbot, 1988; Hughes, 1996).

L’intervention en management environnemental s’éloigne du modèle de la profession institutionnalisée, autour duquel s’est construite la sociologie des professions (Abbot, 1988), sauf peut-être en ce qui concerne les certificateurs. Leur cas offre un contrepoint aux autres métiers et activités prestées. Sauf pour la certification donc, les activités de ces acteurs sont faiblement régulées et contrôlées ; l’accès à ce type d’emploi n’est pas légalement protégé, et les statuts, les droits et les devoirs du professionnel ne sont pas codifiés. Quant aux associations professionnelles, elles ont peu d’impacts sur les pratiques de leurs membres. Difficile de considérer donc le management environnemental comme un champ professionnel bien défini, autonome. A l’instar de la gastronomie (Bonnet, 2004), l’expertise¹⁷⁷ professionnelle en management environnemental est éclatée entre plusieurs types d’acteurs appartenant à des groupes professionnels différents, qui vont être amenés à coopérer à des degrés et selon des configurations divers et contingents.

Nous avons vu également que ces métiers s’exercent au sein de différents types d’organisations ou d’institutions. Les métiers du management environnemental traversent ces institutions. Par exemple, le conseiller en management environnemental qui accompagne l’entreprise , globalement ou ponctuellement, dans sa démarche de conception du SME, n’est pas forcément membre d’un cabinet de consultance, même si c’est le cas de la majorité d’entre eux. Certaines associations d’entreprises - fédérations sectorielles, chambres de commerce, UWE - dans le cadre de leurs services d’accompagnement technique de leurs membres, certains instituts de formation et de recherche dans le cadre de leurs missions de " services à la communauté ", ont institué en leur sein des cellules de conseillers en management environnemental qui assurent des missions similaires. Au sein des grands groupes industriels, des experts internes sont mis à disposition des filiales pour les conseiller et les accompagner dans leur démarche de certification. Enfin, nombre de cabinets de consultance sont aussi organismes de certification, et que leurs membres peuvent d’ailleurs mener les deux types d’activités¹⁷⁸. Le turn-over de ces professions étant élevé, beaucoup d’entre eux exercent successivement plusieurs de ces métiers dans plusieurs types d’organisations au cours de leur carrière, ce qui facilite leur intercompréhension.

Il existe une certaine répartition des tâches et des compétences entre ces acteurs, mais celle-ci est mouvante et floue. Entre un diagnostic mené dans une optique de sensibilisation et un

¹⁷⁷ Entendue ici comme notion de sens commun, qui mêle la notion de compétence spécialisée et d’expérience acquise.

¹⁷⁸ C’est la relation avec l’entreprise qui est discriminante : un certificateur ne peut réaliser l’audit de certification d’une entreprise où lui-même ou l’un de ses collaborateurs a exercé le rôle de consultant au cours des trois dernières années.

diagnostic mené dans une optique de résolution de problème, entre une piste d'amélioration proposée par un certificateur et une solution mise en avant par un conseiller, la frontière est parfois difficile à poser, et les débordements, fréquents. Le certificateur n'est pas qu'évaluateur, il « *fait passer le message* » au même titre que le conseiller ; le conseiller évalue autant qu'il conseille, même si les résultats de son évaluation ne connaissent pas le même destin que ceux du certificateur. Les conflits de frontière ne sont pas rares, mais ces conflits semblent de peu d'importance par rapport à la possibilité pour les uns de s'appuyer sur les débordements des autres pour leur propre action : le diagnostic de l'UWE dispose des repères dont le conseiller ne manquera pas de se saisir, et les pistes d'amélioration des auditeurs sont une manne pour le consultant sollicité pour mettre à jour le SME en vue d'un audit de suivi.

Si différenciation il y a, c'est peut-être dans la proximité et la temporalité de la relation établie avec l'entreprise qu'on peut la chercher. Le certificateur, le conseiller, et, dans certains cas, les formateurs ont un privilège : celui d'être admis dans l'espace discrétionnaire de l'entreprise. Mais alors que le conseiller est sensé « *mener une action ponctuelle. Le but, c'est qu'après, l'entreprise puisse se débrouiller sans lui. Tandis que nous, nous sommes là pour accompagner l'entreprise dans la durée, année après année* » explique un certificateur. A l'inverse, d'autres acteurs agissent à distance... et à l'aveugle : « *On fait un diagnostic dans une entreprise, et quelques années après, on la retrouve dans la liste des entreprises certifiées. Entre les deux, c'est le trou noir...* », confie un responsable de l'UWE interrogé. L'intervention de proximité, c'est la possibilité de voir là où d'autres ne peuvent voir, d'aller là où d'autres ne peuvent aller, et de devenir un point de passage obligé pour d'autres acteurs. Et l'on peut poser l'hypothèse que c'est là l'un des ressorts de leur position d'intermédiaire.

Nous avons vu également que les prestations en management environnemental ont souvent été développées par des organismes à vocation plus large, qui exerçaient et continuent à exercer des métiers « apparentés » qualité, sécurité, stratégie, ingénierie, études d'incidences... L'émergence d'une nouvelle profession suppose la mobilisation, c'est-à-dire à la fois l'investissement et le déplacement, de ses membres. Ce processus de mobilisation implique deux types de mobilité intimement mêlées : la mobilité qui renvoie aux trajectoires biographiques de personnes qui font en sorte d'acquérir les compétences et la position qui leur ouvre la possibilité d'exercer cette profession ; la mobilité collective qui renvoie à un mouvement de regroupement des individus et des trajectoires, car un homme seul, fût-il compétent, ne fait pas une profession (Latour, 1989; Hughes, 1996; Demailly et de la Broise, 2009). Il y a co-construction des mondes – professionnels ou non – et des parcours des personnes et des organisations qui participent de ce monde (Becker, 1982).

Les trajectoires individuelles et celles des organisations, institutions, firmes qui emploient les personnes et que ceux-ci font exister sont intimement liées. Surtout dans un champ d'activités où la compétence s'enracine autant dans l'expérience que dans la formation, et où cette compétence reste dès lors largement attachée aux personnes, malgré tout le travail de saisie formelle et scripturale de l'expérience qui est réalisé au sein de ces organisations. Deux trajectoires ont été dégagées : l'une relevant d'un désinvestissement, d'une rupture avec le champ d'activités initial, l'autre relevant d'une extension de ce champ à de nouveaux domaines, soit par ajout d'un département – de nouvelles personnes, de nouvelles prestations, de nouvelles compétences – soit par élargissement des prestations et des compétences

attachées aux personnes. Il n'est sans doute pas anodin que le cas de rupture que j'ai pris comme modèle relève d'une rupture avec un domaine qui s'est vu « déclassé », pour reprendre le terme de Hughes (1996), dans la hiérarchie des compétences et des prestations du management environnemental, à savoir le domaine des prestations techniques. Mais même lorsqu'il y a rupture avec ces autres métiers, qu'une nouvelle organisation ou un nouveau département centrés sur les prestations en management environnemental sont créés, la proximité des dispositifs de normalisation dans ces domaines et des compétences engagées, et la création et l'entretien de réseaux associatifs hybrides maintiennent une circulation des informations, des savoirs et des formats d'intervention entre ces différents métiers qui se saisissent de la norme ISO 14001 pour la faire exister. C'est que ces différents métiers produisent des services différents mais qui s'adressent au même type de clients, l'entreprise, et qui sont articulés à une même norme. Or, le service est une activité qui consiste à faire quelque chose pour et à quelqu'un : le « pour » renvoyant à la délégation d'une tâche du client au professionnel et le « à » renvoyant à la transformation du client par le professionnel (Hughes, 1996; Nicolas-Le Strat, 2003; Zarifian, 2005). Pour exister, un monde doit non seulement se construire et mettre en forme son environnement (Becker, 1982; Huyghe, 1996), et les services et métiers des autres faisant partie de cet environnement et de celui du client, se coordonner avec eux participe à cette mise en forme de l'environnement par et pour le monde d'ISO 14001.

Toute profession revendique une expertise qui fonde sa capacité à agir : fût-il « manuel, l'acte est réglé par un savoir spécialisé formulé et appliqué de façon systématique aux problèmes du client (c'est du moins ce qui est supposé ou prétendu). (...) la pratique de la profession repose sur un type de savoir auquel seuls les membres des professions ont accès, en vertu de longues études et d'un long processus d'initiation et d'apprentissage dirigé par des maîtres qui appartiennent à la profession, est partie intégrante de ce qui constitue la profession et ses revendications (...) Les professionnels professent. Ils professent qu'ils connaissent mieux que les autres la nature de certaines questions, et qu'ils savent mieux que leurs clients ce qui ne va pas dans leurs affaires » (Hughes, 1996), même s'ils ont besoin de leur coopération pour accomplir leur mission. Mais une profession, un métier ou un monde professionnel n'émergent pas de rien : les éléments hérités de l'organisation, des activités, des savoirs antérieurs se recomposent et s'articulent de façon inédite pour donner de nouveaux répertoires d'action, de nouveaux schémas de pensée, de nouvelles ressources cognitives, politiques et économiques (Becker, 1982). L'émergence de ces professions ou de ces quasi-professions est ancré dans l'histoire longue de la relation de service à l'entreprise, qu'elle prolonge, recycle et enrôle à son profit, et de la relation au champ des savoirs techniques et gestionnaires que ces professionnels font circuler entre différents sites et différents acteurs - universités, entreprises, administrations publiques, organisations paires - (Desmarez, 1986; Colasse et Pave, 1991; Floris, 1994) entre lesquels eux-mêmes ne cessent de circuler.

L'expertise en management environnemental, revendiquée par ces acteurs et socialement reconnue, a émergé de l'hybridation de deux domaines d'expertise : celui de l'environnement, ciblé sur la spécification des impacts sur l'environnement des activités humaines, et celui du management des processus industriels, plus particulièrement de la qualité et des risques, ciblé sur la maîtrise de ces processus. Les compétences de ces intervenants tiennent à la fois de l'ingénierie et de la gestion. Ils ont généralement une formation de base de niveau

universitaire en sciences naturelles, agronomiques ou appliquées, que certains ont complétée par des formations courtes, spécialisées en gestion de l'environnement dispensées par des instituts de formation, des hautes écoles et des universités, mais la configuration inverse - formation principale en gestion complétée par une formation en environnement - n'est pas rare. Ces formations, relativement récentes, sont d'ailleurs en pleine expansion à l'heure actuelle. L'exigence de qualifications de base n'exclut ni une formation en interne de tout nouvel embauché, qui prend la forme d'un tutorat, ni la participation à des programmes de formation réguliers. Et surtout, celles-ci ne prennent sens et valeur que dans l'expérience, donc dans l'exercice du métier et la mise à l'épreuve des compétences et des savoirs que cet exercice suppose.

L'expertise émerge non seulement de la pratique mais aussi de la mise en série, de la structuration et de la recombinaison des expériences individuelles. La compétence même de l'intervenant vient de ce qu'il a eu à traiter un grand nombre de cas équivalents à celui de son client et que celui-ci « aimerait considérer comme unique ». L'intéressement de l'intervenant ne tient pas seulement à la rétribution financière et symbolique qu'il attend de la mission prestée, mais aussi au cas nouveau, à la fois semblable et différents des autres, qui s'offre à lui et vient compléter et élargir sa collection. Cet « intérêt pour tous les cas est justement le moteur de la recherche et de la systématisation des connaissances pertinentes » (Hughes, 1996). Nous avons vu que la production de « savoirs pour l'action » par ces acteurs implique la production, la confrontation et la mise en circulation d'inscriptions, d'objets et de techniques nombreux et variés, qui émergent des missions prestées en entreprises et/ou y retournent. A ce titre, les organismes qui emploient ces intermédiaires fonctionnent comme des infrastructures de connaissance de type « dépôts » ou « collections » (Star et Griesemer, 1989; Star, 2002) ou des centres de calcul (Latour, 1989).

Elle implique aussi que ces acteurs puissent se rencontrer, débattre, partager leurs expériences dans des dispositifs de type forum dédiés aux professionnels – comme des formations internes à un organisme de consultance international – ou dans des dispositifs hybrides, ouverts aux praticiens de la norme ISO 14001 dans leur ensemble. Ces dispositifs rendent possibles des interactions et des transactions au cours desquelles les problèmes à traiter se voient conférer une définition, que sont établis les critères de succès, d'échec, ou d'erreur par opposition correcte du travail, que sont élaborés des outils et des catégories, que se construisent les identités de ces acteurs et des modes de vivre et travailler ensemble (Hughes, 1996) et de ce qui les rassemble.

Ces intervenants se reconnaissent comme associés par delà les contingences des situations d'intervention et par delà les frontières qu'ils établissent entre eux. Et cette association, ils la réfèrent à un nom, qui dit tout et ne dit rien : « la norme ISO 14001 » : « *Ce qu'on a en commun ? Ben, c'est la norme... (rire)* » répond un intermédiaire interviewé. Ils sont tout autant liés à et par cette norme qu'ils « font le lien » entre elle et l'entreprise. C'est cet attachement commun, qui fait faire et qui aligne, qui relie et engage, qui donne sens à leur action individuelle et collective, et fonde leur identité professionnelle, et qui passe par un objet qui circule et se transforme, qui distribue et coordonne l'action entre eux et organise ses relations avec d'autres groupes, auquel renvoie l'expression « monde d'ISO 14001 » parfois utilisée dans ce travail de recherche. Le terme de « monde » renvoie ici à un collectif d'action hybride, à une

notion d'agentivité¹⁷⁹, et à un processus d'association relevant de multiples traductions de proche en proche, mais qui, en même temps, implique un plissement, une forme de courbure des relations qui dessine un lieu commun d'où émerge un sentiment de « conscience du collectif » ou d'appartenance à une forme de communauté ou de totalité (Dodier, 1997; Barbier et Trepos, 2007). Ce qui les rassemble (la norme¹⁸⁰, leur formation, les situations de collaboration temporaires ou durables) n'efface donc pas leurs différences de points de vue, en fonction de leur appartenance institutionnelle, du type d'activité dans laquelle ils sont engagés *hic et nunc*, des ressources qu'ils peuvent mobiliser, de leur expérience personnelle, même. Mais la mise en discussion de ces points de vue et la sélection de ce qui relève des « bonnes pratiques » des uns et des autres ne se fait pas entre membres d'un même groupe professionnel mais dans des groupes ou des réseaux hybrides.

Les professionnels sont des « faiseurs de groupes », au sens de Latour (2006a) : ils définissent et composent le groupe dont ils font partie ; ils en sont les porte-paroles ; ils sont aussi préposés au recrutement de nouveaux membres ainsi qu'à la de l'entreprise définition des non-membres, des publics et des anti-groupes (Latour, 2006a). Comme on a pu le voir dans ce chapitre, trois catégories d'acteurs de l'environnement, pourtant légitimes et compétents d'un point de vue intellectuel et politique, sont considérées par les professionnels du management environnemental comme n'appartenant pas à leur monde : la DGRNE et plus globalement l'administration publique, le RISE et plus globalement les syndicats, et les associations de défense de l'environnement. Si l'on compare les regroupements que ces acteurs font à ceux opérés dans les comités techniques de l'ISO, on constate certaines différences. Tout n'est donc pas joué, structuré dès la publication de la norme. Néanmoins, ce qui différencie ces professionnels des anti-groupes est aussi ce qui les y relie (Hughes, 1996; Latour, 2006a). Ainsi, les professionnels du management environnemental ne sont pas seulement des intermédiaires de la norme auprès de leurs clients et de leurs pairs, mais aussi des intermédiaires des acteurs publics. Ils sont partie prenante de ce mouvement de délégation du pouvoir d'action et de contrôle aux acteurs et agences privés dont relève le modèle de la gouvernance. L'ISO n'occupe donc pas cette fonction de régulation alternative à elle-seule, elle ouvre plutôt des opportunités à des acteurs de s'engager dans ce rôle.

Dans la relation qui les différencie et les attache à leurs publics, ceux à qui les intermédiaires cherchent à se rendre indispensables, intervient une question de présentation de soi qui tend à mettre à l'avant-plan certaines activités, compétences et pratiques jugées socialement acceptables et représentatives de la profession, et à en reléguer d'autres, considérées comme moins nobles, trop triviales ou trop singulières ou contingentes, à l'arrière-plan. Je me suis surtout intéressée dans ce chapitre à cette définition générique conventionnelle des activités et des pratiques de ces professionnels. C'est à présent sur le détail de leurs pratiques que je vais me pencher.

¹⁷⁹ C'est-à-dire que l'action est une propriété du collectif et la résultante des forces qui composent et que combinent l'agencement.

¹⁸⁰ Pour l'anecdote, le terme de « standard » est étymologiquement issu du mot « étendard » qui signifierait « un signe qui rassemble ».

CHAPITRE 6 L'ADOPTION DE LA NORME ISO 14001 PAR LES ENTREPRISES : UN INTERET A CONSTRUIRE

I Un travail de recrutement indispensable

Si des panels d'acteurs diversifiés se sont réunis dans les comités techniques, s'ils ont investi du temps, de l'argent, des compétences, de la passion pour s'accorder et produire collectivement un texte normatif, c'est dans l'espoir qu'il leur permettrait d'agir à distance, de standardiser et de stabiliser des pratiques, de faire circuler et d'imposer leur proposition de format de mode de gestion environnementale. Mais l'élaboration d'une norme technique a beau être en elle-même un processus d'intéressement des acteurs potentiellement concernés (Mallard, 2000), comme le souligne Callon (1986) dans son travail de conceptualisation du processus de traduction, la transaction n'a effectivement lieu qu'avec les acteurs présents aux réunions des comités de l'ISO, ainsi qu'aux réunions « de construction du consensus national » organisées par les organismes de normalisation dans leur pays. Ces participants sont censés représenter tous les autres. Mais dans quelle mesure ces porte-paroles sont-ils représentatifs et mobilisateurs ? La masse des acteurs suivra-t-elle ces porte-paroles ? D'autant que ces porte-paroles ne disposent pas des ressources et des prérogatives des producteurs de normes juridiques, qui permettent à ceux-ci de « passer en force » (Callon, 1986; Latour, 1989) : une norme technique est d'application volontaire. On a beau avoir recruté des porte-paroles des acteurs que l'on espère fidèles, et avoir pris soin de faciliter l'engagement des entreprises dans le dispositif en abaissant le seuil des exigences à l'entrée, l'ISO a beau déclarer haut et fort que la norme répond à un « besoin des entreprises », et qu'il y va de leur « intérêt bien compris » de la mettre en œuvre, l'adhésion des usagers potentiels de la norme n'est pas garantie.

De fait, entre 1996 et 1998 moins d'une dizaine d'entreprises obtinrent une certification ISO 14001 en Région wallonne. L'EMAS, après 5 années d'existence, ne connaissait pas beaucoup plus de succès. Pourtant, dès le début des années 90, de nombreuses revues professionnelles avaient publié des articles sur l'EMAS et sur la norme ISO 14001, alors en cours d'élaboration, et des colloques sur ce sujet avaient été organisés, notamment par le Mouvement wallon pour la Qualité. Mais les destinataires de la norme ISO 14001 préféraient « attendre de voir ce que ça donne », selon l'expression d'un intermédiaire, avant de l'adopter. Cette attitude attentiste, à l'opposé de la supposée pro-activité des organisations modernes, ne fut pas propre à la Belgique. Elle s'observa dans le monde entier, à l'exception des pays développés et émergents d'Asie, qui craignaient de voir utiliser l'argument environnemental comme barrière à leurs exportations vers l'Europe (Mzoughi et Grolleau, 2005).

En d'autres mots, « *il est bien vite apparu que tout le monde n'allait pas sauter sur les SME* », comme l'explique un des professionnels du management environnemental. Les mécanismes du marché (intéressement par les grands donneurs d'ordre internationaux et nationaux d'ordre

déjà certifiés - largement représentés dans les comités ISO et les réunions de consensus – de leurs fournisseurs, *benchmarking* entre concurrents, intéressement de clients potentiels par quelques consultants et certificateurs dans la perspective de développement de leurs prestations) ne suffisent pas à rendre la norme ISO 14001 indispensable. Or, celle-ci ne pourra « porter la parole » de ses énonciateurs, et leur permettre d’agir à distance, elle ne pourra assurer cette fonction normalisatrice qui la définit et qui justifie son existence, que si elle est adoptée par le plus d’entreprises possible. C’est suite à l’engagement d’acteurs déjà enrôlés dans de nouveaux types d’action, au recrutement de nouveaux acteurs, à l’établissement de nouvelles alliances, et à l’inscription du travail d’intéressement dans le registre de la « sensibilisation », qu’un nombre conséquent d’entreprises wallonnes sera amené à adopter la norme ISO 14001 et que le réseau va s’étendre en Région wallonne. Le recrutement est passé par une reprise du travail de traduction.

II Des recruteurs et de leur recrutement...

Avant d’entrer dans le détail du travail de recrutement des entreprises, intéressons-nous aux recruteurs eux-mêmes.

Une première façon de les tracer est de remonter le Fil de l’Ecogestion. Comme nous l’avons vu, ce site Internet répertorie les actions contribuant à recruter les entreprises sous la catégorie « Information et sensibilisation aux SME » ainsi que les acteurs qui y participent. Ces acteurs sont des prestataires de services qui ont développé et revendiquent une expertise en management environnemental, exercent différents types de métiers dans différents types d’organisations : des consultants, des certificateurs, certaines chambres de commerce et d’industrie, certaines fédérations d’entreprises sectorielles et intersectorielles (FEB, UWE, Fevia, Fedichem, ...), des associations et réseaux interentreprises (Mouvement pour la Qualité, ...), des instituts de formation et de recherche. Mais l’existence du Fil de l’écogestion, sa vocation, sa mission, relèvent de l’information et la sensibilisation des entreprises. Ce site web est en lui-même un intermédiaire puissant, qui pointe et masque en même temps ses concepteurs et financeurs : l’UWE et ses cellules de conseillers en environnement et le Ministère de l’Environnement. Cette piste nous amènera aussi en France et à travers l’Europe: le Fil de l’Ecogestion et ses concepteurs se sont explicitement inspirés de différents documents provenant du site Internet dédié à EMAS par les institutions européennes, qui est alimenté d’outils et comptes-rendus établis par les mêmes types d’experts en management environnemental de divers pays d’Europe, ainsi que de différents documents en langue française – ne nécessitant donc pas de traduction - de l’AFNOR, de l’association Orée, de l’APAVE¹⁸¹, et notamment un guide de sensibilisation publié conjointement en 1998 par le Ministère français de l’Aménagement du Territoire et de l’Environnement et l’Assemblée française des chambres de commerce et d’industrie, sur lequel la stratégie de sensibilisation aux SME de l’UWE et, par son truchement, de nombreux intermédiaires, sera basée.

¹⁸¹ Organisme dédié à la prévention des risques et à la sécurité industrielle, qui a développé différents programmes de formation dans ce domaine avant de les étendre aux questions d’environnement.

Une deuxième façon de les tracer est de participer à certaines de ces activités d'information et de sensibilisation des entreprises, comme les conférences ou les réunions de sensibilisation, et de faire l'inventaire des participants. Du côté des organisateurs et des orateurs comme de l'auditoire, on retrouve globalement les mêmes catégories d'acteurs que ceux mentionnés ci-dessus. Nombre de ces formations et réunions sont payantes pour les participants, mais cela ne suffit pas toujours à couvrir les frais de l'organisateur. Aussi des subsides publics viennent soutenir certaines de ces initiatives de sensibilisation.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori, les entreprises présentes ne sont pas toutes confinées au rôle d'auditoire : certaines entreprises « témoins » comptent aussi au nombre des orateurs. Il s'agit d'entreprises certifiées ISO 14001 ou enregistrées EMAS, et, plus rarement et de moins en moins fréquemment à mesure que les années passent, des entreprises ayant mis en œuvre un système de management environnemental « maison » jugé, au sein de la communauté des experts en management environnemental, suffisamment performant pour être représentatif des bonnes pratiques en la matière. Elles sont là pour témoigner de façon *positive* - elles sont mobilisées pour cela - de leur expérience des SME à leurs pairs. Les entreprises ne sont pas seulement des recruteurs « marchands », qui informent, sensibilisent et font pression sur leurs partenaires économiques, leurs fournisseurs, leurs clients, pour favoriser l'adoption des SME ; elles peuvent aussi devenir des recruteurs « publics » en s'affichant comme utilisateur satisfait et compétent de SME. Les brochures et articles de presse spécialisée publiés dans le cadre de campagnes - au sens publicitaire du mot - de sensibilisation, généralement financées par les pouvoirs publics, reproduisent une mise en scène similaire.

Une troisième façon de les tracer est de repérer les acteurs enrôlés dans des projets de recherche-action (LIFE, RIFE, Programme de soutien à la normalisation...) financés par les institutions européennes et par les pouvoirs publics belges, pour développer des programmes de sensibilisation, de formation et d'accompagnement au management environnemental des entreprises. A nouveau, ces projets mettent en scène la coopération des mêmes acteurs.

Ces différentes sources montrent non seulement que les intermédiaires du management environnemental font partie de ces recruteurs, mais aussi certains objets (brochures, sites internet, ...), certaines entreprises usagers d'ISO 14001 et les pouvoirs publics (les institutions européennes, et en Région wallonne, le Ministre de l'Environnement, la DGRNE, les services publics de recherche scientifique). Mais les pouvoirs publics, à tout le moins en Région wallonne, sont impliqués dans ce travail de recrutement des entreprises, mais d'une manière particulière : essentiellement, ils recrutent des recruteurs ! Ces recruteurs sont donc à la fois en position d'intermédiaire de la norme et en position d'intermédiaire des pouvoirs publics.

Selon l'UWE, les pouvoirs publics ne pourraient pas par eux-mêmes sensibiliser les entreprises au management environnemental. « La route directe leur est barrée », selon l'expression de Latour (1989), ils doivent passer par un intermédiaire : *« la Région wallonne est venue trouver l'UWE après avoir elle-même essayé de mener ces actions de sensibilisation auprès des PME. La Région wallonne s'est assez vite rendu compte que ce n'était pas possible pour elle d'exercer cette fonction parce qu'elle a été assez rapidement étiquetée « gendarme » et que donc les portes ne s'ouvriraient pas »*

facilement. D'où la démarche de contacter une association professionnelle pour mener cette action, association qui, en principe, a la confiance de ses membres. D'où la démarche de la DGRNE vers l'UWE. » Mais recruter un intermédiaire ne va pas sans négociation des objectifs et des conditions de la coopération de ce dernier : comme l'explique encore le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE « *L'UWE a accepté, mais sous conditions. D'abord de bénéficier d'une subvention pour ce faire car il ne s'agit pas d'un service autoporteur (...)* Deuxièmement, elle a insisté sur la confidentialité des données, parce qu'on ne voulait pas perdre cette relation de confiance avec les industriels... Cette même relation que la Région wallonne recherchait, d'ailleurs. Et comme il s'agissait quand même de découvrir les cadavres dans les placards, nous devions pouvoir nous engager vis-à-vis des entreprises qui entreprendraient la démarche, de la confidentialité des informations qu'elles nous donneraient pour ce faire. Et la région a dit ok, à elle de donner ses conditions en termes de résultats à atteindre. » Et comme on peut le constater dans cet extrait, cette négociation entre la Région wallonne et l'UWE incorpore anticipativement une autre négociation, celle qui aura lieu entre l'intermédiaire recruteur et l'entreprise à recruter. Du succès de cette double négociation, de cette double traduction - car le projet initial de la Région wallonne a été transformé, mais aussi celui de l'UWE qui ne s'occupait guère de management environnemental -, dépend la construction de cette position d'intermédiaire.

Est-ce à dire qu'il faille chercher l'origine de ce processus, de cette action, du côté des pouvoirs publics ? Non, pas uniquement. Les procédures d'appel à projets pour des financements publics supposent que des acteurs se mobilisent, qu'ils conçoivent et proposent des projets recevables, présentés dans les formes requises par l'appel à projets. Ces acteurs font plus que négocier les conditions de leur recrutement par les pouvoirs publics, ils inventent un projet qui ne préexistait pas à l'appel, ils recherchent des partenaires qu'ils enrôlent dans leur projet, et ils intéressent les pouvoirs publics à leur projet autant que ceux-ci les intéressent. Et on a vu dans les chapitres précédents que l'opportunité pour certains intermédiaires de se positionner sur des nouveaux marchés et de les développer, la passion et la conviction personnelle de certains professionnels, les dispositifs de mise en circulation de la stratégie politique des associations internationales d'entreprises comme l'ICC, le World Business Council for Sustainable Development ou la Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils, ont participé de ce mouvement. Tout un éventail d'institutions, certaines proches, d'autres lointaines, contribuent à recruter des intermédiaires en position d'opérer « au plus près » des entreprises.

Enfin, notons que l'UWE n'a pas seulement cherché à intéresser des entreprises, mais aussi des intermédiaires. Selon son responsable, la cellule des conseillers environnement s'est attachée à « *identifier un certain nombre de compétences qui peuvent prendre le relais par la suite. Nous, recommander quelqu'un n'est sûrement pas notre rôle, mais nous tenons à jour notre fichier d'adresses, et ce que nous faisons c'est proposer aux entreprises qui nous le demandent 2-3 noms de sociétés qui offrent les services qu'elles cherchent. (...)* Que ce soit bureau d'études, consultant, organisme de gestion des déchets... » Les intermédiaires contribuent aussi à recruter leurs pairs...

On ne peut donc attribuer aux pouvoirs publics l'origine – ce qui serait presque la même chose que d'en faire la cause – du processus de recrutement des entreprises : les sources en sont multiples et décentralisées. Ce que l'on peut dire de la Région wallonne, pour rendre compte de l'importance de son rôle dans le recrutement de nouveaux usagers de la norme,

c'est qu'elle a su intéresser de bons porte-paroles, qui ont contribué à étendre le réseau du management environnemental... Mais le prix à payer pour le recrutement de ces porte-paroles – la confidentialité des informations recueillies par l'UWE, le soutien à ISO 14001 - s'est révélé élevé, pour deux raisons.

Premièrement, la Région wallonne est aveugle à ce qui se passe dans l'espace discrétionnaire de l'entreprise, et ses tentatives ultérieures pour renégocier l'identité de l'intermédiaire en fournisseur d'informations échoueront. *« Il y a maintenant 135 entreprises certifiées, soit EMAS soit ISO14000, et entre les deux, on n'a aucune idée. Le ministre, lui, il voulait savoir... avoir des chiffres entre blanc et noir. Alors il nous a dit : «Ok, essayez de trouver quelque chose pour connaître les chiffres, avoir notre nez partout, dans tout le processus.» A la limite, jusqu'il y a 2 ans, il y avait encore moyen d'obtenir du Forem, la liste des entreprises qui demandaient un crédit d'adaptation pour formation à la qualité, à l'ISO. Maintenant ce n'est même plus possible. Donc on aurait pu, grâce à la collaboration des autres, un peu mettre de la lumière - statistiquement - dans cette poche, mais il n'y a personne qui a voulu nous donner ce genre d'informations»,* se désole un représentant du Fil de l'Eco-gestion de l'UWE. Une seule solution : *« coordonner nous-mêmes un maximum d'étapes, et au début 2004, on a imaginé le projet Wallonie Excellence ».* Financé par la Région wallonne pour remplacer le Fil de l'Eco-gestion, ce projet hybride tient à la fois du label public et du dispositif d'accompagnement des entreprises, et de ce fait, il ouvre deux lignes de visibilité à son coordinateur : par le biais de l'audit externe dans le cadre de l'attribution du label, par le biais du conseil, dans le cadre du dispositif d'accompagnement. Ce projet n'a pas eu le succès escompté, et le problème de la Région wallonne n'a pas été résolu.

Deuxièmement, cela a déjà été évoqué, la Région wallonne cherchait à recruter des entreprises dans le réseau EMAS, qui aligne le niveau minimal de performance environnementale sur la législation d'une part, et d'autre part, qui lui assure une certaine visibilité à travers la déclaration environnementale obligatoire des entreprises et la position de la DGRNE comme autorité compétente de l'enregistrement EMAS. Elle a vu – et elle ne fut pas la seule – dans ISO 14001 le moyen de conduire les entreprises wallonnes vers l'enregistrement EMAS. Elle était prête à payer le prix du soutien à ISO 14001 pour soutenir EMAS, mais son soutien a bénéficié au premier et guère au deuxième. Néanmoins, recruter les entreprises wallonnes dans le réseau ISO 14001 n'est pas tout à fait un échec, car la norme ISO 14001 traduit aussi les intérêts publics. Moins bien qu'EMAS, si l'on en croit les pouvoirs publics eux-mêmes, mais elle les traduit quand même. Qui plus est le travail d'intéressement des intermédiaires, auquel les pouvoirs publics ont contribué, a infléchi l'implémentation d'ISO 14001 vers EMAS.

Car intéresser des intermédiaires, c'est aussi tenter de les formater, de mettre en forme et stabiliser leurs identités et leurs relations avec les autres acteurs (Callon, 2005). Ce que font les pouvoirs publics : le Fil de l'Ecogestion et les sites EMAS de l'Union européenne, les outils et informations qu'ils rassemblent et rendent accessibles, les brochures des campagnes de sensibilisation, et les réunions d'information sur les SME sont autant destinés à intéresser et équiper les consultants, les formateurs, ou les conseillers en environnement relevant de fédérations d'entreprises, que les entreprises. Et ceux-ci n'hésitent pas, on l'a vu, à participer à ces formations aussi bien en tant qu'audience qu'en tant qu'orateur.

Les pouvoirs publics ne sont pas les seuls à tenter de formater et d'équiper leur travail de ces recruteurs. L'IAF ne fournit pas seulement aux certificateurs et aux accréditeurs des lignes directrices sur la façon de procéder à des audits mais aussi sur la façon dont la norme et la certification doivent être présentés aux entreprises pour « *démystifier la démarche* », par exemple lors des séances d'information auxquelles ils participent. Les cabinets de consultance d'envergure internationale développent et font circuler en interne des canevas censés être mobilisés sur le terrain par chacun de leurs membres, y compris pour des prestations d'information et de formation. Le financement public de la recherche et développement de modules et d'outils de formation par la FUL se justifie par leur portée de modèle générique à destination de tous les formateurs et recruteurs potentiels, et par leur mise en circulation publique. Le guide de sensibilisation français que l'UWE a mobilisé pour concevoir ses campagnes et méthodes de sensibilisation et qu'elle a fait circuler entre les acteurs énonce clairement qu'il cible non pas les entreprises directement, mais « *les relais d'information des entreprises, les "facilitateurs" qui développent des opérations d'information et de sensibilisation sur le management environnemental (...), qui souhaitent sensibiliser sur l'environnement par l'organisation d'une réunion (...)* Le public destinataire d'une réunion de sensibilisation (... est) un public d'entreprises. L'enjeu est de déclencher une prise de conscience qui évolue vers la décision de la Direction de l'entreprise d'enclencher la mise en place d'un S.M.E. » Elaboré par une coalition d'acteurs où toutes les catégories d'intermédiaires précédemment évoquées sont représentées, ce guide montre bien que le formatage de l'action des intermédiaires est aussi l'affaire des intermédiaires eux-mêmes.

Ce guide résume aussi pour nous les moyens de cet équipement-formatage des recruteurs qu'il se propose de réaliser: « *Notre souci a donc été de le rendre le plus opérationnel possible (...)* En plus de l'argumentation générale sur le management environnemental, illustrée par de nombreux exemples, ont été inclus de précieux conseils sur l'organisation et l'animation de telles réunions, grâce à l'expérience acquise ces dernières années. Pratique et simple d'utilisation, ce document insiste sur la nécessité d'adapter le discours en fonction du public auquel s'adresseront les relais d'information (...) L'utilisateur a la possibilité de photocopier, pour préparer une réunion de sensibilisation, toutes les pages du guide sans aucune restriction (...) Il est cependant recommandé à chacun de bâtir son propre jeu de transparents en tirant profit de ce document et de son expérience (...) Il est fortement conseillé aux présentateurs de réaliser un petit document qu'ils distribueront en fin de réunion, comportant des photocopies de ces pages (ou des extraits). Le représentant de l'entreprise disposera ainsi des principales informations dont il pourrait avoir besoin pour enclencher une démarche de management environnemental. » La mise à disposition de formes argumentaires, documentaires et identitaires à reprendre, adopter, s'approprier, reproduire, faire circuler tente d'assurer la fidélité de ces intermédiaires qui parleront en lieu et place de ceux qui ont négocié et élaboré ce guide. Mais ces formes ne sont pas que contraignantes - elles ne sont pas perçues comme telles, d'ailleurs, tant elles ont acquis pour les acteurs la force d'une évidence -, elles sont en même temps une ressource et une économie pour ces intermédiaires. Une ressource parce qu'elle leur ouvre des possibilités d'action et leur permet de s'associer la force de ces objets intermédiaires, et qu'elle facilite la coordination avec leurs pairs ; une économie parce qu'elle épargne aux recruteurs de se lancer eux-mêmes dans un coûteux travail de mise en forme - en effaçant du même coup les possibilités d'innover, de diverger, inhérentes à ce travail d'investissement de forme...

Tous ces acteurs qui cherchent à recruter des entreprises et des intermédiaires dans le monde d'ISO 14001 ne posent pas le problème du recrutement des entreprises de la même façon, ni ne lui assignent les mêmes objectifs.

Par exemple, nous avons vu que pour les consultants, les certificateurs, les formateurs, il y avait tout à la fois un objectif de développement marchand et économique, et un intérêt plus intellectuel. Ils s'intéressent à l'entreprise où ils prestent une mission en tant que cas à ajouter à leur collection, et au management environnemental en tant que champ de connaissance et d'intervention. Un consultant en management environnement et qualité tout à la fois en témoigne : *« On se réfère aux gourous de la qualité, ou d'une manière plus générale des systèmes de management, qui ont inventé des outils. Bon, alors, ils sont connus, hein? (...) Des noms comme ça, ce sont des gens qui ont fait de la recherche (...) On participe à des jurys de travaux de fin d'études, ça, ça nous arrive. Pour des raisons très simples : ça nous permet d'être au courant de ce que le gens font (...) Mais tout en gardant un œil sur les gens qui sortent, qui font des sujets ou qui abordent des sujets d'une manière intéressante, novatrice ou autre. Mais c'est vrai qu'on est à mon goût trop déconnectés par rapport à l'université. Moi j'ai un projet depuis longtemps qui est de créer ou de générer ici à Liège vraiment un pôle qualité ou système de management... On l'a fait en Suisse dans une Haute Ecole. On a fait une espèce de master en système de management qui fait un tabac. D'où sortent des gens qui deviennent responsables de systèmes dans de grandes sociétés. Donc qui aient une vraie culture de système de management. »* Ils ont aussi un intérêt pour la cause écologiste : *« Quand on a vu apparaître ce nouvel outil, on s'est dit que ça pouvait faire bouger les choses, changer le comportement des entreprises (...) l'agro en tant que tel, et l'environnement et la nature en tant que tels, c'est une vocation d'enfance: au départ, je pensais être forestier au Canada. J'ai toujours été dans une orientation très nature-environnement »* confie un conseiller environnement d'une CCI. L'un des intermédiaires interviewés – un certificateur - souligne même l'étymologie commune entre son patronyme et le mot « environnement » : *« c'était prédestiné ! »* s'exclame-t-il en riant lors de l'entretien. S'y ajoutent pour les certificateurs et les accréditeurs une opportunité d'extension du champ de la certification et de consolidation de sa position institutionnelle de garant des règles du jeu.

Pour le représentant belge au TC 207 de l'ISO, le problème était que *« l'absence d'un lieu de débat à propos d'ISO 14001 en Belgique »* rendait difficile à *« comprendre (...) la philosophie de la norme et l'objectif réel d'un certain nombre d'exigences vagues »*. Dès lors, il s'agissait avant tout de *« faire vivre les idées qui avaient présidé aux travaux dans les comités »*, lesquelles avaient aussi porté sur le lien et la possible complémentarité entre ISO 14001 et EMAS.

La Région wallonne posait ce problème en termes de mise en œuvre de politiques publiques environnementales, d'effectivité du droit de l'environnement, de modernisation et de compétitivité des entreprises wallonnes, et d'un passage vers EMAS.

Pour les associations et fédérations d'entreprises, l'objectif n'était pas tellement de prendre en charge des problèmes environnementaux, ni de soutenir l'un ou l'autre de ces systèmes qui avaient vu le jour bien loin d'eux et de leurs préoccupations, quand bien même leurs instances de représentation y ont participé. Il s'agissait surtout de gérer ce que Godard (1999) appelle la contestabilité environnementale des entreprises en général, de promouvoir le développement du secteur d'activités ou du territoire dont elles relèvent, de remplir leur fonction d'assistance technique auprès de membres confrontés à de nouvelles exigences politiques et marchandes,

et d'intéresser de nouveaux membres : « *la Chambre de Commerce propose ça dans le cadre ses services d'encadrement technique à ses membres (...) et éventuellement à ses non membres aussi, dans le but d'en faire un membre. C'est l'objectif un peu commercial. Il y a des tarifications différentes mais priorité aux membres, bien entendu.* »

Pour tous ces acteurs, la norme ISO 14001 n'est pas qu'une ressource pour atteindre des objectifs préexistants ; en devenant un point de passage obligé pour tous, elle contribue à transformer leurs objectifs, leurs intérêts, et leurs façons de se définir, et à les mettre en série dans ce qui les rapproche et ce qui les différencie tout à la fois. La reconversion d'un laboratoire d'analyse en bureau de conseil, le passage d'une forme de diagnostic préalable à un autre, la prise de rôle de témoin d'entreprises – et ce sont toujours les mêmes sur lesquels on peut compter, fait remarquer un organisateur de séances de sensibilisation - sont des exemples parlants de cette transformation des attentes, des objectifs et des intérêts de l'ensemble des acteurs.

III La dynamique de l'adoption de la norme ISO 14001 : un travail de problématisation et d'intéressement

La reprise de la traduction réouvre la question de l'identité des entités concernées que la norme avait mise en suspend. La norme ISO 14001 désigne son usager potentiel : « l'organisme », comme une entité générique caractérisée par des structures et des fonctions, comme « unité de base d'une communauté constituée d'éléments tous semblables » (Callon, 1986). La norme, et à travers elle, l'ISO et les experts du TC 207 affirment l'indifférence de caractéristiques comme le statut juridique, l'activité, la taille ou la territorialité – du moins pour ce qui se joue au sein des comités. Par contraste, ceux qui reprennent le travail de traduction, ceux cherchent à enrôler de nouveaux usagers, bien concrets, n'utilisent jamais ce terme, à moins de citer littéralement le texte de la norme. Les entités à recruter sont désignées par deux autres termes, deux figures reliées mais pas tout à fait assimilables : « l'entreprise » et « le dirigeant », dont les intermédiaires tentent de définir les identités respectives et les liens.

Chacun de ceux qui cherchent à enrôler ces entités et à se stabiliser comme recruteurs peut faire ce travail de problématisation et d'intéressement pour son propre compte. Mais très vite, les résultats de leurs premières tentatives, les qualifications et les classifications de leurs premières expériences ont été synthétisés et formalisés dans des rapports de recherche et des manuels pratiques, des outils assortis de leurs modes d'emploi, et ont été mis à la disposition de tous. Le guide de sensibilisation que j'ai mentionné est un bon exemple du répertoire formel dont se sont rapidement dotés les recruteurs. Certaines rubriques du Fil de l'Ecogestion rendent accessible ce même type de répertoire, qui à la fois traduit l'expérience de ceux qui l'ont alimenté et stabilise un cadre pour toute opération de traduction à venir. Or, ce guide, tout au long de ses 86 pages, ne cesse d'explorer les enjeux, les buts, les propriétés, les attentes, les intérêts, de l'entreprise et du dirigeant, ou plus exactement un nombre limité de modèles génériques d'entreprises et de dirigeants.

III.1 La définition de l'identité de l'usager

Intéresser l'entreprise et l'enrôler passe par un travail de problématisation, c'est-à-dire de définition et de négociation à la fois de l'identité de l'entreprise, des liens à établir, et/ou à renforcer et/ou à rompre entre elle et d'autres acteurs à concerner, des déplacements à consentir par elle et par l'intermédiaire, pour rendre l'alliance possible et faire du programme envisagé un point de passage obligé pour tous¹⁸². La problématisation procède de la mise en problème d'une situation et de la conception de tactiques d'intéressement (Latour, 1984; Callon, 1986; Latour, 1989).

Tout au long de cette section, je vais détailler comment la définition générique de l'identité d'« usager »¹⁸³ assignée à l'entité à enrôler et sa mise en relation avec une diversité d'autres entités – les intermédiaires eux-mêmes, l'environnement, le SME, les législations, les partenaires économiques, etc.... - permettent aux intermédiaires d'explorer les conditions de possibilité de l'enrôlement. Cet usager est défini par les acteurs tantôt comme une figure collective stabilisée – l'entreprise -, tantôt comme une figure humaine individuelle – le dirigeant¹⁸⁴, ou son représentant. Je vais tour à tour me pencher sur chacune de ces identités de l'usager et sur leurs rapports.

a) L'usager défini comme l'entité « entreprise »

Le déplacement de « l'organisme » vers « l'entreprise » est problématisé d'emblée par le guide : « *Les démarches de mise en place d'une gestion environnementale concernent un large ensemble d'entreprises (y compris le secteur tertiaire) et d'organisations (administrations, collectivités...). Le parti pris de ce document est de s'adresser en priorité au secteur industriel, qui est jusqu'à présent le plus concerné* » alors que le terme « organisme » visait précisément à ouvrir la définition de l'usager au non industriel. Ce déplacement est congruent avec les préoccupations des politiques environnementales : dans la hiérarchie des problèmes qu'elles posent et dans les programmes d'action qu'elles se donnent, les pollutions industrielles occupent une position prioritaire. Mais si l'entreprise industrielle est prise comme modèle de base, il n'est que cela : une base, un intermédiaire qu'il s'agit d'« adapter pour d'autres types d'activités ».

Les intermédiaires – les hommes, les brochures de sensibilisation, les sites Web, les manuels comme ce guide de sensibilisation – qui reprennent le mouvement de traduction sont amenés à « redéfinir » l'identité de l'entreprise et ses liens avec d'autres entités concernées, y compris la norme ISO 14001. C'est donc une nouvelle problématisation qui s'attache à faire éclater la catégorie « entreprise » et à lui rendre une certaine diversité, une certaine hétérogénéité. Il n'y a pas « l'entreprise en général » mais des entreprises à intéresser. Et ces caractéristiques que la norme avait tenues pour indifférentes vont être mobilisées pour en redéfinir des identités types.

¹⁸² Les principaux concepts de la sociologie de la traduction sont repris en détail dans le chapitre méthodologique supra.

¹⁸³ Le terme d'usager est mobilisé dans le cadre de cette recherche pour distinguer « celui qui fait avec le dispositif » de « celui qui fait faire avec le dispositif », désigné quant à lui comme l'intervenant ou l'intermédiaire.

¹⁸⁴ Ou décideur ou chef d'entreprise...

En effet, les entreprises se différencient par leur « degré de connaissance de l'environnement », leurs activités, leur taille et leur culture. Chacune de ces caractéristiques est un point de départ à partir duquel problématiser l'adoption de la norme et développer des stratégies d'intéressement des entreprises.

- ***Les entreprises saisies par leur « degré de connaissance de l'environnement »***

Dans le guide de sensibilisation, cette façon de définir les entreprises, de se représenter ceux qu'il s'agit d'intéresser et d'enrôler, est la première à être déclinée, c'est dire son importance. D'autres versions de la même caractéristique, leur « *maturité environnementale* » ou leur « *compétence verte* », sont utilisées par les intermédiaires.

Les intermédiaires distinguent trois « communautés d'entités semblables » à intéresser, notion que l'on peut rapprocher à celles de classification ou de catégorisation (Desrosières, 1989; Foucault, 2001b; Star, 2002) - à condition de ne pas perdre de vue leur caractère hypothétique et négociable avec les entités mêmes qu'elle prétend représenter. Il s'agit des « *entreprises totalement débutantes* », des « *entreprises qui débutent* » et des « *entreprises impliquées* » - sachant qu'il en existe une quatrième « les entreprises certifiées » qui ne sont plus à intéresser (elles sont déjà enrôlées) mais, dont il faut entretenir la fidélité, empêcher la démobilisation, et qui peuvent devenir elles-mêmes des intermédiaires.

1. Les entreprises totalement débutantes

Elles sont définies par le guide comme celles qui ne font « *pas forcément le lien entre les paramètres tels que le risque industriel, la législation « environnement »... et un système de management environnemental (S.M.E.)* » et pour lesquelles « *la problématique environnementale dans le détail n'est donc pas forcément claire* ». Ce qui frappe dans cette qualification, c'est la mise en équivalence de la « connaissance de l'environnement » et de ce à quoi il s'agit d'intéresser l'entreprise : le SME – terme ouvert pouvant renvoyer à la norme ISO 14001, EMAS ou tout autre modèle -, le risque et la législation. Ce sont les liens entre ces trois notions et leurs liens avec l'entreprise qui établissent, comme le dit explicitement le texte, « *la problématique environnementale* ». Et ce qui définit ce type d'entreprise, ce qui pose la commune mesure de cette communauté, c'est l'absence de ces liens.

De même, le type de solution qui caractérise cette classe d'entreprises est la mise en place de quelques systèmes de « *technologie end-of-pipe* », terme de management environnemental qui désigne une prise en charge de l'environnement par des systèmes techniques, juxtaposés et autonomes les uns par rapport aux autres, mais tous greffés tels des pièces rapportées en périphérie des processus existants (Boiral, 1998c; Boiral, 2001). Leur finalité est le contrôle *a posteriori* de la charge polluante des rejets générés au cours du processus de fabrication, juste avant leur émission dans le milieu biophysique. Ces systèmes séparent ces rejets – généralement un type de rejet par système - en deux ou plusieurs flux : celui du (ou des) polluant(s) (qui est(sont) extrait(s), concentré(s) et redirigé(s) par le système, et entre(nt) dans de nouveaux processus et filières) et celui de la matière décontaminée, en deçà d'un certain seuil (qui continue son chemin et est émis, dispersé dans le milieu et entre dans des

processus d'un tout autre type)¹⁸⁵. Ces systèmes tampons, fabriqués ailleurs et insérés tout d'un bloc entre l'entreprise et le monde extérieur, mettent les rapports entre l'entreprise et « son » environnement en boîte noire. Ce n'est donc pas que ces entreprises soient ignorantes ou qu'elles ne fassent rien pour gérer leurs aspects environnementaux, c'est bien une fois de plus l'absence de liens entre les actions entreprises et les solutions mises en place d'une part, et les attentes du monde extérieur d'autre part, qui permet d'identifier, d'attribuer cette identité hypothétique à telle ou telle entreprise.

2. Les entreprises qui débutent

Elles sont définies par le guide comme celles qui associent l'environnement à un éventail de législations et de procédures administratives « *qui régissent leurs activités* ». C'est ici à la fois la quantité et la qualité des liens qui posent problème. Certes, certaines de leurs activités sont mises en rapport avec certaines exigences extérieures, et avec les institutions qui les posent, mais « *les paramètres ne sont pas globalement reliés entre eux* ». C'est ici le mot « globalement » qui importe : c'est le réseau des interdépendances et des interactions entre les paramètres qui est incomplet. Par exemple, le législateur contraint l'entreprise à se connecter à des filières existantes de reprise et de traitement de déchets, ce qui impose des procédures de tri des déchets. Mais la problématique des déchets va bien plus loin que ce mini-réseau déchet-tri-filière. Pour nos recruteurs, d'autres interdépendances sont à prendre en compte, d'autres liaisons à établir, d'autres entités sont à inclure : l'organisation de leur transport, la contribution des déchets aux charges financières de l'entreprise, la responsabilité juridique du producteur de déchets, la construction d'indicateurs de gestion en sont quelques exemples... Et cela ne constitue qu'une facette de la problématique environnementale en général, et de la situation environnementale de l'entreprise en particulier.

De plus, la qualité des rapports entre l'entreprise et l'environnement pose problème : il s'agit de contraintes externes, donc d'un rapport de force, et non du résultat d'une mise en relation de ces exigences extérieures et des « *apports profonds d'une telle démarche pour l'entreprise à court et long terme* », c'est-à-dire des intérêts, des attentes, des enjeux, des buts de qui l'on veut enrôler. Pour les entreprises qui débutent, il n'y a pas lieu de mettre en avant tout ce qu'elles font pour l'environnement : ce n'est pas valorisé parce que ce n'est pas vu comme valorisable. Pour les intermédiaires, non seulement c'est

¹⁸⁵ La question du destin du polluant n'est en effet pas réglée par la technologie end-of-pipe : il faut disposer de ce polluant que l'on a extrait, mais ce n'est pas forcément l'entreprise qui s'en charge. Un exemple simple, voire quelque peu sommaire : le traitement des fumées » par l'insertion de filtres à charbon actif dans les conduits de cheminée industriels consiste à extraire du flux de rejet gazeux des particules de poussières et des substances chimiques, qui sont fixées et concentrées sur le filtre, tandis que la fumée décontaminée, devenue de « l'air » acceptablement pollué, passe à travers le filtre et se disperse dans le milieu. Les poussières et substances chimiques sont récupérées avec le filtre, qui doit être changé régulièrement. Le filtre usagé est alors généralement traité par des entreprises spécialisées, pour séparer le charbon actif, qui est récupéré, des contaminants, qui sont récoltés pour être mis en décharge, éventuellement après traitement supplémentaire. On voit donc bien que la technologie transforme un flux hétérogène en deux ou plusieurs flux plus homogènes qui emprunteront des chemins différents, et qu'en même temps, elle change la nature des flux, c'est-à-dire à la fois leur composition, leurs propriétés, leur qualité, leur désignation et les rapports que les acteurs entretiennent avec eux. Ce que l'on a appelé ici l'identité.

valorisable, mais cela signifie que la gestion de l'environnement participe à la création de valeur de l'entreprise en général.

Ce qui les caractérise enfin, c'est le caractère dispersé et ponctuel, non calculé, non suivi, des solutions adoptées, tout à l'opposé de la « *culture du management* » qui sous-tend le SME, comme on le verra dans le chapitre consacré à sa fabrication : « *Par exemple tout ce qui concerne la réduction de la consommation d'eau, d'énergie, etc. Dans les aménagements, il arrive qu'on ait réfléchi et pensé à introduire un séparateur d'hydrocarbures dans le réseau d'égouttage. On y a pensé, et puis... On n'y pense plus, c'est fait, c'est réalisé, mais ce n'est pas un élément dont on discute tous les jours, ni qu'on met en avant vis-à-vis de ses actionnaires, quoi.* » L'environnement ne constituant pas un objectif formel de l'entreprise, il ne devient visible, ne fait entendre sa voix qu'en situation de (re)conception ou de crise.

3. Les entreprises impliquées

Pour les rédacteurs du guide, ce sont celles qui « *se sont impliquées récemment dans des études d'impact, de danger, voire des diagnostics* » ou encore « *des audits environnementaux* ». Il s'agit de procédures codifiées d' « *analyse complète de leur situation par rapport à l'environnement (... dont) le but est de connaître dans le détail les postes « fragiles » ou « sensibles », et ceux pouvant encore être améliorés (en terme d'économies, de sécurité juridique, d'avantages concurrentiels, de maîtrise des risques...)* ». Généralement réalisées par des experts, externes ou internes, ces analyses sont supposées, elles, « *complètes* », « *transversales, globales* », avoir permis à l'entreprise d'embrasser « la problématique environnementale » dans son ensemble, de dresser un état de lieux représentatif de sa situation environnementale particulière et de prendre des décisions informées et calculées. Les liens entre les activités de l'entreprise, le milieu biophysique, les risques et la législation sont clairs pour tous. En même temps, l'importance de ces contraintes externes est moindre : c'est avant tout la qualité de la gestion de l'entreprise, étendue à ces nouveaux objets « d'environnement », que constitue la préoccupation des entreprises. La qualité de la relation à l'environnement est aussi redéfinie : c'est une source d'opportunité et de risque – les deux sont indissociables – de développement de la firme, intérêt défini comme fondamental et commun à toutes les entreprises. Et c'est là ce qui distinguerait l'entreprise impliquée des autres, bien plus que leurs outils et leur degré de connaissances : elle aurait fait le lien entre l'environnement et son intérêt propre ! L'implémentation d'un SME selon la norme ISO 14001 représenterait un saut qualitatif par rapport à une gestion effective de l'environnement, mais à améliorer - ce que permettrait précisément le SME.

Cela dit, le type d'outils dont l'entreprise s'est dotée est considéré comme un bon critère d'identification. A côté des outils diagnostic déjà évoqués, les acteurs évoquent l'existence d'un système de management de la qualité, qui suppose que l'entreprise se soit équipée de tout un éventail d'outils, de procédures, de concepts, de raisonnements, et de techniques proches de ceux d'ISO 14001, et dont l'articulation produit un effet de réseau (Cochoy *et al.*, 1998; Cochoy et de Terssac, 1999; Detchessahar, 2003). Plus encore, le système de management de la qualité peut être enrôlé au profit d'ISO 14001 si on présente ce dernier comme un « *prolongement naturel d'une stratégie de qualité totale du management.* » Mais cette possibilité n'est envisagée que pour les entreprises

impliquées. Pour les autres, étonnamment, la possibilité qu'un système de management qualité existe n'est tout simplement pas évoquée.

Enfin, les entreprises impliquées auraient déjà implanté des solutions techniques de type « *prévention à la source* », qui s'ajoutent plutôt qu'elles remplacent la technologie end-of-pipe. Par contraste avec celle-ci, les techniques de prévention opèrent en amont de la production du rejet. En introduisant une série de changements dans le processus même de production, on modifie à la fois la quantité et la qualité du rejet : c'est un autre flux qui se met en place. Cette approche implique une reconstitution des chaînes de cause à effet qui entraînent la production du rejet, de leur relation avec les processus - ses procédés, ses matériaux et ses produits ou rejets intermédiaires - et avec les modes de travail. Leur finalité est la prise en charge et la maîtrise de l'ensemble des flux tout le long du processus (Boiral, 1998c; Boiral, 2001; Boiral et Croteau, 2001).

Cette hiérarchisation incorpore dans ses définitions mêmes l'idée d'un déplacement en cours : début, démarche, processus, chemin sont des termes récurrents dans les comptes-rendus des acteurs. Elle renvoie d'ailleurs au travail de modélisation d'un « cheminement type » qui postule que faire passer les entreprises par ISO 14001, c'est quelque part transformer les entreprises « totalement débutantes » en entreprises « qui débutent » et celles-ci en « entreprises impliquées ». Elle vise à indiquer le chemin à parcourir, les stratégies argumentaires et les intermédiaires à mobiliser pour faire aboutir l'intéressement. Le guide de sensibilisation, les autres documents consultés et les acteurs interrogés sont très explicites à ce sujet.

Pour les « entreprises totalement débutantes », le chemin à parcourir est long et incertain et des étapes intermédiaires sont à envisager. L'argumentation et l'intéressement sont ventilés en fonction de ces étapes : le guide indique que « *la meilleure proposition à faire à ces entreprises est de réaliser un diagnostic rapide* ». Il faut, continue-t-il, leur « *parler processus* », « *insister sur la progressivité de la démarche* » et la possibilité d'être « *accompagné* » sur ce chemin. « *L'enjeu est d'initier le mouvement* » en élargissant le champ de ce qui relève de l'environnement à partir de l'existant - il s'agit de faire savoir que « *l'environnement (...), ce n'est pas seulement une affaire de déchets, cela peut aller bien au-delà, même s'il est vrai que souvent cette démarche commence par la mise en place d'une gestion des déchets* » - et en soulignant d'emblée « *l'importance de (...) la prise en compte de l'environnement du point de vue de l'entreprise* » en la mettant en relation avec les risques (juridiques, financiers, commerciaux, etc.) de l'immobilisme.

Pour les « entreprises qui débutent », il s'agit aussi de partir de ce qui a déjà été fait, à la fois en valorisant les efforts déjà consentis en ordre dispersé et en les redéfinissant comme l'effectuation de « *la moitié du chemin vers l'objectif* », à savoir une gestion systématique de ces actions et une approche préventive qui « *correspond à une volonté de pérenniser l'action (...) et s'avère très souvent la plus payante* ». Or, il ne s'agit pas forcément d'un objectif explicite ou même implicite de l'entreprise : le guide rappelle que beaucoup d'entre elles entreprennent des actions « *pour l'environnement sans pour autant le faire dans le but d'une gestion environnementale* ». Mais en faisant « comme si » l'entreprise avait toujours eu en tête d'aboutir à une mode de gestion organisé des questions d'environnement, « comme si » cet objectif était naturel, le

recruteur cherche à amener l'entreprise à le faire sien. Les objectifs déjà atteints, les motivations ponctuelles, la multiplicité des actions du passé, tout cela est mobilisé et traduit en un autre objectif pas encore satisfait, un autre intérêt toujours à poursuivre, et qui justifie la continuation du mouvement. « *L'enjeu consiste donc à les persuader d'aller plus loin dans leur démarche environnementale* », en insistant sur les bénéfices de la démarche et en présentant la mise en œuvre d'un SME comme un « *moyen de systématiser (...) de structurer* » ce mouvement, cette démarche qu'elles auraient « en fait » déjà entreprise, sans toujours le savoir.

Pour les « entreprises impliquées », on est presque au bout du chemin, et le guide postule qu'« *un système de management environnemental est envisageable à court terme* ». Encore faut-il s'assurer que ces entreprises passent bien par le point de passage obligé qu'est la norme. Pour ce faire, il est essentiel « *de présenter les S.M.E. comme une continuité naturelle* » des efforts entrepris. Mais le lien temporel, la continuité en question, peut être traduit de deux manières, que le guide précise : « *un point de départ, ou un aboutissement* ». Le recruteur est invité par le guide à présenter les deux versions, dans la mesure où il ignore à l'avance dans quelle mesure elles peuvent faire aboutir l'intéressement.

Dans la première version du déplacement à consentir, le SME est présenté comme « *le point de départ d'une démarche volontaire et globale de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer les pratiques et performances environnementales de la structure* », d'aller encore au-delà de ce qu'on était arrivé à faire « tout seul ». La mise en place d'un SME rend possible un saut qualitatif, un « *gain d'efficacité (...), un gage de pérennisation* » des conditions mêmes de survie de l'entreprise, une possibilité de « *croire en l'éternité de son entreprise* ». Bref : une assurance sur l'avenir.

Dans la seconde, il est présenté comme « *le point d'orgue, la « structure fédératrice » de l'ensemble des efforts dispersés consentis par l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. Son but est alors d'ancrer dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise la gestion environnementale, grâce à des composantes organisationnelles formalisées mais évolutives* ». Il s'agit ici de capitaliser sur les investissements (en travail, en argent, en formalisation, etc.) déjà consentis, de stabiliser les acquis du passé, d'en tirer profit et de les rendre durables. Mais cette durabilité même exige l'évolution, la prise en compte du temps qui passe et des changements qui s'opèrent. Aussi, le guide de sensibilisation conclut-il : « *cela revient au même, pérenniser les améliorations, c'est continuer à s'améliorer* ». Les deux versions se rejoignent, et le mouvement se prolonge de lui-même. En effet, dans la pensée de la qualité, l'adjectif « continu » traduit à la fois l'idée de « progressivité » de la démarche par changements ou déplacements incrémentaux qui s'additionnent, et l'idée d'« ininteruption » de la démarche, de perpétuation, du mouvement, de déplacer « sans cesse » (Giroux et Taylor, 2002)

Et qu'il s'agisse d'assurer l'avenir ou de valoriser le passé, le guide argumente que l'important, à ce stade, est de « *s'appuyer sur un cadre connu* », c'est-à-dire éprouvé et reconnu. Eprouvés, ISO 14001 et EMAS le sont : ils ont été mis à l'épreuve et avec succès dans de nombreux cas, des études scientifiques, des témoignages d'entreprises, des « business cases » et des « success stories » peuvent être mobilisées pour en apporter la preuve. Qu'il y ait des échecs, personne n'en disconvient, mais ceux-ci ne sont beaucoup moins facilement traçables, comptabilisables, rapportables, racontables car ils sont plus confidentiels, voués à l'oubli et au silence par ceux qui les ont vécus. De plus, en vertu du principe d'amélioration

continue, de tels échecs ne seraient jamais définitifs pour ceux qui persévèrent, ce seraient tout juste des aléas sur le chemin du progrès. Alors que les succès, eux, sont rendus publics, visibles ; ils sont comptabilisés dans des bases de données en ligne, collectés et durcis dans des documents – nous y reviendrons. Dès lors, cette mise à l'épreuve réussie en de multiples lieux et moments permet à ces référentiels d'emporter la conviction des entreprises quant à leur efficacité et leur valeur. En tant qu'outil de gestion interne éprouvé, leur implémentation a une valeur en soi (Gomez, 1996).

Reconnus, ces référentiels le sont aussi. Tout d'abord, ils constituent une référence partagée, repérable et porteuse de sens pour de nombreuses entreprises, à commencer par celles qui ont déjà été enrôlées dans le monde d'ISO 14001. Ils bénéficient de plus d'une légitimité auprès d'institutions publiques et privées, et de leur soutien actif. Il s'agit là d'une reconnaissance ancrée dans des relations proches et distantes, et qui se rejoue avec chaque nouvelle transaction, chaque nouveau partenaire. Ensuite, par le biais de la certification ou de l'enregistrement, il est possible de faire reconnaître ces efforts et sa valeur de façon officielle, garantie par un réseau institutionnel spécifique. Cette reconnaissance-là, elle se joue dans l'interaction avec le certificateur, mais, durcie dans le certificat, comptabilisée dans des bases de données, signalée par un logo, attachée à une forme d'expertise, à la légitimité d'un champ professionnel et une administration publique, cette interaction singulière compte pour les interactions avec tous les autres possibles, et elle compte pour trois ans. Elle est donc bien moins susceptible de controverse, car c'est alors l'ensemble du réseau qu'il s'agit de contester. Le guide hiérarchise donc implicitement les formes de reconnaissance des efforts de l'entreprise : elle *« peut valoriser son S.M.E. auprès de ses partenaires, comme le gage d'une gestion saine et responsable de ses activités. C'est un avantage concurrentiel important dans un contexte économique difficile. Mais cette valorisation est encore plus efficace quand elle se base sur un système reconnu par un tiers, ce qui explique en partie l'engagement d'entreprises dans la certification ISO 14001 ou l'enregistrement Eco-audit. »*

Il ne s'agit donc plus seulement de prendre en compte l'environnement, de passer d'une réaction au coup par coup aux problèmes qu'il pose à l'entreprise, à une gestion organisée et intégrée de ces problèmes. Il s'agit de le faire d'une certaine manière, éprouvée, reconnaissable et reconnue, rendue forte et robuste (on parle bien de « s'appuyer » sur un cadre) et dont la portée dépasse dès lors les rapports de proximité entre une entreprise et son environnement social, économique et écologique. Le nombre de chemins possibles, selon nos recruteurs, se réduit alors à deux, et passe par ces « cadres connus » que sont EMAS et ISO 14001. C'est en effet ces deux référentiels qui sont mobilisés explicitement par le guide de sensibilisation.

Les développements précédents se sont attachés à détailler ces différentes facettes de l'opération de problématisation : l'attribution et la négociation d'une identité générique aux entreprises (et il y en aura d'autres), la mise en relations de ces identités avec l'histoire des entreprises et de leur relation avec « l'environnement », la définition des déplacements à consentir et du chemin à emprunter, l'établissement du SME comme point de passage obligé des acteurs dans leur propre intérêt.

Mais la problématisation renvoie aussi à l'établissement de la position de celui qui problématise et cherche à recruter les autres entités. En rendant son projet indispensable pour tous les autres, il s'agit par la même occasion de se rendre indispensable (Callon, 1986). Les recruteurs sont des prestataires de services et cherchent à se construire une clientèle. Leur problème est donc non seulement d'enrôler les entreprises dans le réseau ISO 14001, mais aussi de se faire recruter en retour par les entreprises au cours de leur démarche. Aussi, la possibilité de se faire accompagner n'est pas un argument destiné aux seules entreprises débutantes. Cette possibilité est constamment rappelée à toutes les entreprises, quel que soit leur « degré de connaissance » ou d'avancement. Rappelée dans les discours, qu'il s'agisse des exposés, des séances de questions-réponses, ou des conversations informelles lors des pauses ; rappelée par la présence même de ces prestataires dans l'auditoire, comme orateur ou comme participant ; rappelée par les dispositifs décrits, dont certains suggèrent ou supposent les services de tiers, comme les diagnostics préalables, la certification, la veille réglementaire ; rappelée par différentes formes matérielles : les cartes de visite qui circulent entre participants, les listes de participants et de leurs coordonnées, ainsi que les brochures distribuées ; les inventaires des ressources disponibles proposés sous forme de documents distribués ou localisés par des références, ou consultables en ligne à une adresse URL clairement précisée. Les réunions de sensibilisation, les formations, les colloques sont aussi autant d'occasions « *de se faire connaître* », « *d'être vu* », « *d'être sur la liste d'adresses des entreprises* », comme l'expriment différents intermédiaires interviewés, autant d'occasions d'entrer en contact direct avec des entreprises potentiellement clientes pour poser les premières pierres d'une future mission d'accompagnement.

L'intérêt que les entreprises peuvent trouver à recourir à eux est défini en un mot, qui synthétise bien des choses: l'expérience. Les prestataires de service, en effet, sont ceux qui « *sont déjà passé par là* », ils ont déjà réussi l'épreuve et fait réussir d'autres entreprises, et il est de leur intérêt que cela continue, que chaque client réussisse. Ils connaissent les tours et détours du chemin à parcourir, et peuvent prévoir ce qui les attend. Ils connaissent le jargon, les freins et moteurs à la démarche. Ils disposent d'un regard décalé, d'outils éprouvés, de sources d'information, de relations professionnelles mobilisables à souhait, d'hommes-jours à mettre à disposition... Ils amènent avec eux tout ce réseau qui fait gagner du temps à leurs clients et diminuent les risques d'échec. Ce sont donc des alliés de poids pour les entreprises, voire des alliés indispensables si l'on considère la proportion considérable d'entreprises qui choisissent de passer par ces intermédiaires pour la mise en place de leur SME.

Ainsi, en même temps qu'ils déplacent les buts des entreprises à enrôler, voire qu'ils leur inventent des buts qu'ils présentent comme préexistants à l'état implicite, les intermédiaires cherchent à se faire recruter ultérieurement par elles : pour une mission de consultance, pour un programme de formation du personnel, pour un audit de certification... Il ne faut pas seulement y voir un intérêt commercial, bien qu'il s'agisse clairement d'une forme de démarchage de nouveaux clients. Cet intérêt à maintenir la « relation de conseil » (Villette, 2003b) vise aussi à « *continuer à apporter la bonne parole* », selon les propos d'un certificateur interviewé. La possibilité de poursuivre leur rôle d'intermédiaire de la norme jusque dans l'espace discrétionnaire de l'entreprise passe par le fait d'être recruté par elles. Les entreprises sont autant des points de passage obligé pour les intermédiaires que l'inverse...

- ***Les entreprises saisies par leurs activités***

La notion d'activité nous renvoie au « core business » de l'entreprise, à ses préoccupations et actions les plus quotidiennes de l'organisation productive, aux diverses modalités de transformation des flux qu'elle opère. Mais c'est une notion qui nous est familière, dans la mesure où le découpage macroéconomique en secteurs d'activités regroupés en trois macro-secteurs - primaire, secondaire, tertiaire – sous-tend depuis bien longtemps les statistiques économiques, les modèles économiques, les politiques publiques et les institutions qui font exister les marchés des biens et services et les marchés de l'emploi. Ce découpage structure les informations économiques que nous recevons et nos interactions avec toutes ces institutions. C'est pourtant une notion plus complexe qu'il n'y paraît : l'activité renvoie d'une part à des propriétés fonctionnelles (définition par le produit, l'« output »), techniques (définition par les procédés et les outils, par la filière), marchandes (définition par le type de marché, de moyens de distribution, de besoins à satisfaire), économiques (définition par la chaîne de valeur dans laquelle elle s'inscrit), cognitive (définition par les compétences et le métier mis en jeu) (Penrose, 1995; Lorino, 2000) et d'autre part à des catégories institutionnelles durcies.

La problématisation opérée par les intermédiaires s'appuie tout d'abord sur ces catégories pour définir l'identité des entreprises qu'ils visent à recruter et les ressorts de l'intéressement. En effet, une franche différenciation est posée entre les entreprises des secteurs primaires et secondaires d'une part, et celles du secteur tertiaire d'autre part. Ce découpage repose sur une définition hypothétique du « degré de sensibilisation » de l'entreprise « aux thèmes environnementaux », lequel est défini par postulat comme « fortement lié aux impacts des activités de sa société sur l'environnement (...) Ce sont donc souvent les entreprises les plus polluantes qui manifesteront la plus grande sensibilité à l'environnement ». Or, les spécialistes de l'environnement ont établi, empiriquement et scientifiquement, des correspondances entre des familles d'activités économiques et des familles d'impacts, permettant ainsi de classer ces activités des plus aux moins polluantes. De telles correspondances ont servi aussi bien pour concevoir des prestations professionnelles et des interventions de remédiation standardisées, que pour concevoir des instruments d'action publique ciblant différemment les entreprises par rapport à des hiérarchies d'impacts : par exemple, une liste des entreprises définies comme « installations classées » dans le cadre de la procédure *commodo incommodo* et/ou soumises au régime des « études d'incidences » (Moroncini, 1998).

« Les entreprises les plus sensibles seront celles ayant une activité industrielle. » Dans ce regroupement qui associe secteurs primaire et secondaire, est opérée une hiérarchisation sur base du même critère : « Parmi les industriels, les plus intéressés seront a priori ceux qui utilisent les produits ou mettent en œuvre les process les plus dangereux, et les plus toxiques: industrie chimique, transformation de produits... » La figure 7 illustre cette hiérarchisation des activités en fonction de leur caractère polluant. Or, la catégorie des entreprises les plus polluantes renvoie à celle des « entreprises impliquées » qui a été décrite précédemment : elles sont passées par des procédures de diagnostic et d'inspection - elles sont imposées par le législateur – qui caractérisent ces « entreprises impliquées ». Il y a déjà eu déplacement d'intérêt, déplacement qu'il s'agit de prolonger.

Catégorie de risque complexité	Secteur d'activité
IMPORTANT	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation minière et extraction • Extraction de pétrole et de gaz • Teinture de textiles et de vêtements • Pâte à papier fabriquée à base de papier recyclé • Raffinage du pétrole • Produits chimiques et pharmaceutiques • Production primaire de métaux • Fabrication de produits tels que céramiques et ciments • Centrale électrique au charbon • Construction et démolition civile • Traitement de déchets (dangereux ou non dangereux) • Traitement d'effluents et d'égouttages
MOYEN	<ul style="list-style-type: none"> • Pêche, agriculture et sylviculture • Textile sans teinture • Travail et traitement du bois • Production de papier et impression (à l'exception de la pâte à papier) • Produits non-métalliques (verre, argile, chaux ...) • Traitement de surface ou chimique de produits métalliques • Traitement de surface ou chimique d'équipements mécaniques • Production de circuits imprimés pour l'industrie électronique • Fabrication d'équipement de transport (route, rail, air, bateaux) • Production et distribution d'électricité (non issue du charbon) • Production, stockage et distribution de gaz • Extraction, purification et distribution d'eau incluant la gestion des sources • Vente en gros et au détail d'énergies fossiles • Industrie agro-alimentaire et industrie du tabac • Transport et distribution par mer, air et terre • Agence immobilière, gestion de biens, nettoyage industriel, nettoyage à sec • Recyclage, compostage et mise en décharge de déchets non dangereux • Expérimentation technique et laboratoires • Soins de santé, hôpitaux et vétérinaires • Loisirs - Services aux personnes (à l'exclusion des hôtels et restaurants)
FAIBLE	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtels et restaurants • Bois et produits en bois (à l'exclusion de la fabrication de planches et du traitement du bois) • Produits en papier (à l'exclusion de l'impression et de la fabrication du papier) • Transformation et fabrication de pièces plastiques et caoutchouc par un processus d'injection ou d'extrusion (à l'exclusion de la fabrication des matières premières qui relève de l'industrie chimique) • Fabrication à froid ou à chaud de métal (hors traitements de surface) • Fabrication de pièces mécaniques (hors traitements de surface) • Vente en gros et au détail • Assemblage d'équipements électriques et électroniques à l'exclusion de la fabrication de circuits imprimés
LIMITE	<ul style="list-style-type: none"> • Télécommunication • Enseignement
Cas particuliers	<ul style="list-style-type: none"> • Nucléaire • Electricité nucléaire • Stockage de grande quantité de matériaux dangereux • Administration publique • Autorités locales • Organisme ayant des produits ou services susceptibles d'agir sur l'environnement

Figure7 : Hiérarchie de la supposée « sensibilité environnementale » des secteurs d'activités économiques en fonction du degré de pollution et de l'importance du risque environnemental associés, proposée à l'appui de l'intéressement des entreprises au SME. Tableau extrait du guide méthodologique du Fil de l'Ecogestion.

Comme le montre l'extrait ci-dessus, ces entreprises ont une expérience du « danger », des notions de risque et de gestion des risques. Cette notion de risque, et tout ce qu'elle amène avec elle, y compris ce qui existe déjà dans l'entreprise, est enrôlée au profit de l'environnement : le guide indique que « *les thèmes qui les touchent le plus dans ce cas sont la gestion des rejets industriels (effluents, fûts de déchets toxiques, rejets atmosphériques...) et la sécurité des installations et des hommes (risque d'incendie, d'explosion, de pollution accidentelle...)* » et du SME : « *les SME sont basés sur une approche de « risk management »* ». L'intérêt de l'entreprise pour l'environnement étant défini ici prioritairement de terme de gestion des risques, le SME peut être présenté comme un point de passage obligé pour le réaliser.

A contrario, dans la hiérarchie des impacts environnementaux qui a cours, les entreprises du secteur tertiaire ne font pas partie des plus polluantes, ni des plus sensibilisées puisque les deux termes sont mis en équivalence : « *Une entreprise dite polluante se sent vite visée, une entreprise qui n'est pas dans la catégorie des entreprises dites polluantes voit mal en quoi elle influence sur l'environnement. Ca reste le problème majeur, pour moi. Mais ça prend. Ca vient tout doucement* » témoigne un consultant interviewé. Ces entreprises sont moins ciblées par les instruments d'action publique et ne font pas partie des activités qualifiées de dangereuses. Si leurs impacts directs, liés aux consommables des activités administratives et de la bureautique, sont limités, leurs impacts les plus importants sont ailleurs, et plus difficiles à établir – mais aussi à maîtriser - car indirects : « *Et la nuisance environnementale d'un bureau d'avocat, elle est où? Ils s'imaginent tout de suite que c'est dans les papiers qu'ils utilisent ou l'encre, les cartouches. Mais ils ne voient pas la répercussion de leur jugement, dans le cadre d'une affaire relative à l'environnement, elle peut avoir une influence énorme sur l'environnement. Les conséquences de leur interprétation peuvent avoir une influence! Le fait de bien conseiller le client par rapport à la législation environnementale a des influences, donc bien sûr, ils ont des aspects environnementaux autres que ceux auxquels ils pensent en premier lieu* » réfléchit le même consultant au cours de l'entretien. Cette catégorie croise plutôt celle des entreprises « qui débutent ».

Pour les entreprises peu polluantes, ce n'est pas la notion de risque qui va être mobilisée, mais bien ce que ces entreprises voient en premier lieu, selon les termes de l'extrait ci-dessus : les consommations d'eau et d'énergie, les déchets liés aux activités de bureau. Outre leur familiarité, ces thèmes ont l'avantage de pouvoir être facilement reliés à des coûts financiers et donc à la possibilité de générer des économies : pour le consultant interviewé, « *c'est une des motivations. L'aspect sonnante et trébuchante* ». Une telle problématisation n'est toutefois pas satisfaisante, selon les termes même du consultant : « *il y a toujours un problème* », dans la mesure où ce qui, dans leurs activités, est le plus important en termes d'impacts, à savoir les services prestés eux-mêmes, reste en marge du travail de traduction. Mais les tentatives de problématisation qui vont dans ce sens semblent tout aussi insatisfaisantes, car elles ne permettent pas l'intéressement, comme l'illustre l'échange suivant, recueilli lors d'une réunion de sensibilisation : « *Par exemple, je suis un bureau d'études qui conçoit des stations d'épuration. Si je fais une analyse environnementale de mes activités, je vois que je consomme du papier, de l'encre, que j'utilise des ordinateurs, et que ça me donne des déchets papiers, encre, matériel électronique (...) Ce n'est pas là que se trouve mon aspect le plus significatif, mais bien dans le service au client. Ici, ce service au client, c'est la conception de la station. C'est là que se trouve mon impact potentiel (...) Autre possibilité: je suis un bureau marketing, je développe des emballages. Si je veux être ISO 14001, je dois tenir compte de la recyclabilité et du poids de l'emballage.*

Entreprise2: Mais est-ce que ça n'est pas en contradiction avec ISO 9001, qui exige de satisfaire le client?

L'orateur: Oui, c'est vrai... (Il marque un temps, cela semble le rendre perplexe. Il réfléchit...) Là, intervient aussi la notion de maîtrise: vous pouvez proposer un emballage durable au client, dans la perspective ISO 14001, mais si le client refuse, vous ne pouvez pas l'imposer. On considérera alors que c'est un impact significatif non maîtrisable... (Murmures et agitation parmi les entreprises du public)»

La négociation des identités ne résiste pas à l'épreuve, et l'intermédiaire orateur – ici un certificateur - doit faire marche arrière, d'autant que les entreprises ont mobilisé deux alliés de poids : la norme ISO 9000 et la figure générique du client. L'ISO 14001 est appelée à la rescousse pour dénouer la situation en justifiant le retrait de cette problématisation au nom de la non-maîtrisabilité des aspects considérés. Cela permet à l'orateur non seulement de ne pas perdre la face, mais aussi de ne pas perdre l'entreprise qu'il cherche à intéresser. La négociation peut alors se poursuivre...

L'intermédiaire a lui aussi des alliés à mobiliser, des figures génériques qui comptent pour les entreprises car elles entretiennent avec eux des relations d'interdépendance potentiellement risquées ou des relations de cohabitation potentiellement problématiques. Comme le guide le rappelle, « pour des raisons ou d'autres, il y a des entreprises qui sont un peu plus forcées que d'autres de se certifier parce que le marché l'exige ou parce qu'il y a un problème avec les riverains. » Pour celles-là, le SME et la certification sont posés comme des points de passage obligés « naturels ». Le premier allié de l'intermédiaire est donc ici le donneur d'ordre, qui peut faire pression sur une entreprise fournisseur pour qu'elle mette en place un SME. C'est le cas par exemple des entreprises de services, qui « seront encore plus (intéressées) en tant que prestataires de services auprès d'entreprises elles-mêmes engagées dans des démarches de management environnemental. » L'intérêt de l'entreprise renvoie ici à la poursuite de la coopération avec les partenaires de sa filière d'activités, et à la préservation d'un marché. Pour ceux qui ne sont pas confrontés à de telles pressions de leurs donneurs d'ordre, l'entrée dans une démarche de certification ISO 14001 reviendrait à sortir d'une stratégie d'entreprise dite « réactive » pour adopter une stratégie « plus proactive »¹⁸⁶ consistant à anticiper une future demande présentée comme inéluctable. Le deuxième allié renvoie à des acteurs qui partagent le même environnement, au sens de milieu biophysique, que les entreprises, et qui, à ce titre, peuvent rentrer en conflit avec elles : « des entreprises qui ont un problème avec leur voisinage immédiat (collectivité, association de riverains, de pêcheurs...) (...) seront particulièrement réceptives à des thèmes comme la communication et le respect de la réglementation » répète le guide. La mise en œuvre d'un SME peut alors être vue comme le moyen « d'émettre un signal » à l'attention de ces acteurs avec lesquels l'entreprise doit composer dans son propre intérêt.

• **Les entreprises saisies par leur taille**

Bien que la norme ISO 14001 ait été pensée comme répondant aux besoins des entreprises, à leur intérêt bien compris, quelle que soit leur taille, son applicabilité par les petites et moyennes entreprises a été contestée d'entrée de jeu. Cette controverse n'est pas close,

¹⁸⁶ Si les sciences de gestion distinguent la stratégie proactive, consistant à provoquer les évolutions du contexte institutionnel et marchand, d'une stratégie anticipative, consistant à les repérer à l'avance et à « surfer » sur celles qui émergent (Moroncini, 1998), cette distinction n'est pas toujours faite par les intermédiaires. En effet, la stratégie proactive étant associée à la notion d'excellence, elle a une portée normative et incitative bien plus grande qu'il s'agit d'enrôler au bénéfice de la norme ISO 14001.

puisque des appels à l'élaboration d'une modèle ISO spécifique aux PME sont encore lancés près de 20 ans après son élaboration, et que des formules intermédiaires, « *plus adaptées à leurs besoins* » mais autour desquelles « *il n'y a pas vraiment de consensus, contrairement à l'ISO* » comme le fait remarquer un certificateur interviewé, continuent à être développées. Pour les intermédiaires, il n'y a pas de doute que la taille de l'entreprise fait une différence, que les enjeux, les buts, les intérêts des grandes et des petites entreprises ne se recoupent pas complètement, et que les obstacles rencontrés et les ressources mobilisables par les unes et les autres sont sans commune mesure.

Questionné sur la définition d'une PME, un intermédiaire me renvoie à la définition européenne de la petite et moyenne entreprise, et donc à une autre catégorisation institutionnelle courante¹⁸⁷. Si une telle catégorisation en fonction de la taille des entreprises existe depuis longtemps, la Commission européenne l'a traduite et stabilisée dans une recommandation (la recommandation 96/280/CE du 3 avril 1996) visant à formater la définition des politiques économiques communautaires et nationales. Les PME constituant, selon la Commission, un élément central de l'économie européenne, il s'agissait de les soutenir par des mécanismes nationaux et des programmes européens tout en s'assurant que des groupements économiques plus vastes et plus puissants ne puissent y avoir accès. Les PME sont définies par leur effectif, leur revenu annuel et leur indépendance. Est considérée comme indépendante toute entreprise qui n'est pas détenue par une ou plusieurs autres entreprises à hauteur de 25% ou plus de son capital ou des droits de vote à l'Assemblée générale des actionnaires. Les PME se répartissent en trois sous-catégories, en fonction de seuils fixes¹⁸⁸ d'effectif et de revenu annuel, le critère d'indépendance étant identique pour les trois. Par ordre décroissant de taille, on distingue :

- Les moyennes entreprises, employant moins de 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires n'excède pas¹⁸⁹ 50 millions d'euros et le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.
- Les petites entreprises, employant moins de 50 personnes, et dont ni le chiffre d'affaires ni le total du bilan annuel n'excède 10 millions d'euros.
- Les micro-entreprises ou toutes petites entreprises, employant moins de 10 personnes, et dont ni le chiffre d'affaires ni le total du bilan annuel n'excède 2 millions d'euros.

Toutes les autres sont considérées comme de grandes entreprises.

A la taille sont associées d'autres caractéristiques qui font la différence entre grandes et petites en matière de problématisation et d'intéressement :

- La connaissance et maîtrise des outils et des techniques, notamment de la qualité, qui sont incorporées dans ISO 14001. Un conseiller environnement d'une CCI constate : « *les petites sont plus... La demande d'outils simples est plus élevée encore dans les petites entreprises. Les grandes, les procédures, ça ne leur fait plus peur, quoi (...) Ils sont habitués. Ils en ont en qualité, et autres.* »

¹⁸⁷ Cfr le paragraphe correspondant pour la caractéristique « activités » ci-dessus.

¹⁸⁸ Les seuils financiers ont été revus par la Commission en 2005, pour tenir compte de l'évolution économique. Les seuils actuels, qui sont présentés ici, sont tenus pour équivalents aux seuils de 1996, moyennant ajustement conjoncturel. Les seuils d'effectif sont restés les mêmes.

¹⁸⁹ On remarquera la formulation négative, qui procède par exclusion.

- Les modes d'organisation du travail et des activités, dans leur proximité ou leur distance d'avec le modèle ISO 14001 : les grandes entreprises, continue le même conseiller environnement, *« fonctionnent déjà comme ça, avec des procédures (... parce que) les rôles sont répartis, les responsabilités sont divisées... »* avec une personne ou un service assumant la coordination à l'échelle de l'entreprise. Elles mobilisent des dispositifs de coordination fonctionnant comme des boîtes noires : *« Oui, dans les grosses, ils simplifient les systèmes, ils mettent en place un outil informatique pour diffuser la documentation (...) dans 15 services différents ou auprès de gens qui ont un ordinateur ou qui sont cadres »*. Alors que, par contraste, les petites entreprises fonctionneraient plus sur le mode de la routine et de la coordination informelle, qui sont précisément ce que les normes de systèmes de management cherchent à capter et à stabiliser par des investissements de forme (Cochoy *et al.*, 1998) : les PME auraient *« des manières de travailler »* plutôt que des procédures. La division du travail est moins poussée et la coordination se passe largement d'objets intermédiaires. Un éco-conseiller remarque : *« dans les grandes entreprises, les actions sont peut-être plus réparties sur différentes personnes. Tandis que dans une petite entreprise, tu as, allez, le patron, un chef d'atelier et 10 ouvriers qui n'ont pas un poste de travail informatisé (...) c'est souvent le contremaître, peut-être le chef d'atelier ou le patron qui va gérer tous les points. Tandis qu'ici (les grosses entreprises), (...) la gestion des déchets, eh bien ça sera le service maintenance. (...) Ce sera le responsable des ressources humaines pour la formation des auditeurs, qui aura une procédure environnement dans les formations, quoi. Tandis que là (PME), c'est la même personne qui doit tout centraliser. »* Cette caractéristique est problématisée à la fois comme un frein et un moteur de l'intéressement : comme un frein parce que le changement, déplacement est important et peut faire peur ; comme un moteur, parce que l'enjeu de la formalisation est présenté comme un gain de performance, de modernité et de compétitivité. Selon le guide de sensibilisation, *« la petite taille de l'entreprise n'empêche pas de développer un système, cela peut même constituer un atout. »* C'est *« le principe de « qui peut le plus peut le moins » »*. Le SME irait donc dans le sens des intérêts des PME comme des grandes entreprises.

- Les ressources disponibles en interne en matière de personnel, de fonds, de compétences et d'alliés, qui offrent aux unes et aux autres des possibilités d'action différentes : les grandes *« peuvent se permettre »* d'acheter un outil informatisé, de former et d'affecter un *« coordinateur environnemental full time à ces questions »*, de faire appel à des *« consultants externes ou internes qui viennent et puis qui sont là à demeure pendant un an ou plus »*, de *« répartir la charge de travail (de la mise en œuvre d'ISO 14001) sur différentes personnes »*. En d'autres termes, *« elles peuvent se débrouiller seules »*. Pour les petites, a contrario, il est souvent *« difficile d'investir dans un logiciel de gestion environnementale »*, la charge de travail est supportée par *« une seule personne »*, le coordinateur environnemental, qui a d'autant moins de temps à y consacrer qu'il *« a souvent plusieurs casquettes »*, c'est-à-dire qu'il cumule plusieurs fonctions, plusieurs responsabilités. De ce fait, il est *« un peu perdu dans l'ensemble de ces outils qui lui sont proposés, par différentes personnes : organismes, associations, bureaux, ceci, cela »* et a besoin d'un *« d'un coup de pouce pour rentrer même dans une démarche de gestion environnementale, sans parler d'ISO 14001. »* Ce *« besoin de coup de pouce »* est aussi une chance pour l'intermédiaire de se faire recruter par la PME, une fois la

démarche lancée, comme on a pu le voir précédemment. Or, ayant peu de moyens financiers, le coût d'un consultant pourrait s'avérer rédhibitoire pour elles, sans les programmes de soutien (entre autres les subsides à la consultance) qui leur sont réservés. D'où, aussi, la mise à disposition sous forme de guides pratiques ou de base de données publiques et gratuites sur Internet, comme le Fil de l'Ecogestion ou le site EMAS de la Commission européenne, d'outils, de conseils, de modèles qui peuvent être mobilisés comme ressources formalisées et éprouvées, donc doublement robustes.

- L'indépendance : la hiérarchisation sous-jacente au guide de sensibilisation s'inverse ici, ce sont les plus petites en taille qui sont considérées comme les plus indépendantes. « *Les grands groupes (et leurs filiales) ont leur propre politique, mise en œuvre en interne* ». Ce qui ne signifie pas qu'elles soient plus impliquées : « *Par rapport à la situation qu'on a connue au début, c'était une situation où il fallait motiver les grands à faire le pas par rapport à l'environnement. Moi, je dirais qu'on n'est pas encore très loin, même avec les grands.* » Le dirigeant d'une entreprise membre d'un groupe ne dispose pas forcément de la latitude nécessaire pour décider de mettre en place un SME. Par contre, il peut y être contraint par sa maison mère. A l'inverse, « *pour les PME-PMI, c'est le chef d'entreprise (...) qui prendra la décision finale, celle de faire ou de ne pas faire, et sans son engagement rien ne se fera* ». Dans un cas comme dans l'autre, c'est « le centre de décision » que la sensibilisation doit viser, un centre de décision qui n'est peut-être pas situé en Belgique et reste donc hors de portée des micro-acteurs que sont nos intermédiaires. Qui plus est, il n'est pas aussi facilement déplaçable dans les grandes entreprises que dans les petites, compte tenu du système d'alliances dans lesquelles les « grandes » sont prises et dont il est impossible de les couper. La focalisation de la sensibilisation sur les PME prend ainsi un autre sens : il s'agit pour les intermédiaires d'aller là où les gradients de force révèlent les lignes de moindre opposition (Callon et Ripp, 1992), d'intéresser les entreprises qui semblent les plus faciles à déplacer car plus libres d'attachements multiples, avec lesquelles une négociation d'identité et d'intérêt a de chances d'aboutir à l'enrôlement, et aussi, des entreprises ayant besoin d'eux, par lesquelles, donc, il leur semble possible de se faire recruter en retour.
- La taille de leur réseau : qui dit petite entreprise dit réseau court. Comme le remarque le responsable du Fil de l'Ecogestion : « *Et plus la taille de l'entreprise est petite, plus le mode d'information est oral. Donc les gens s'informent auprès de confrères, de fournisseurs... ou bien lors de visite de quelqu'un qui connaît.* » Ce n'est pas seulement qu'une PME ait moins de partenaires économiques qu'une grande, c'est que son réseau repose plus sur des relations interpersonnelles et moins sur des séries d'intermédiaires non humains (les inscriptions, notamment) qu'une grande, comme l'illustre le thème de leurs différenciations en termes de mode d'information. L'accès à l'information sur tout ce qui touche au management environnemental doit emprunter de tels canaux informels pour toucher les petites entreprises. Un dispositif d'intéressement comme le diagnostic préalable proposé par l'UWE traduit ce « mode d'existence » de la PME.

Une fois ouverte, la boîte noire de la « taille » de l'entreprise nous donne à voir que les grandes ne sont pas plus faciles ni moins faciles à enrôler que les petites. Ceci amène à questionner le modèle scientifique admis du mouvement de diffusion de la norme ISO 14001 : le recrutement des grands donneurs d'ordre, tenu pour acquis d'office du fait de leur proximité avec des macro-acteurs comme l'ISO, devait permettre de les transformer en « têtes de pont du réseau », et de compter sur « un effet boule de neige » par un double mouvement de pression des macro-clients sur leurs fournisseurs, souvent plus petits, et de *benchmarking* entre entreprises concurrentes (Ravix et Romani, 1996; Belley, 1997; Maroy, 1997; Detchessahar, 1999). Pour les praticiens engagés dans le travail de recrutement, les choses sont moins simples. Il n'y a pas moins de « freins » ni plus de « moteurs » chez les grandes que chez les petites. Les freins et les moteurs que diverses études scientifiques en gestion se sont attachées à décrire (Sayre, 1996; Moroncini, 1998; Hillary, 2000; Schulz, 2000; Johannson, 2002), c'est-à-dire, dans le vocabulaire de la traduction, les réseaux et projets concurrents, les alliances à nouer, les déplacements à consentir sont différents, et ces « différences qui comptent » pointent vers des stratégies d'intéressement différenciées.

- ***Les entreprises saisies par leur culture***

« C'est une clé importante de différenciation des entreprises, qui peut facilement s'appliquer à l'environnement, puisque le degré de maturité de la société dans ce domaine dépendra souvent de sa culture interne (... laquelle) est souvent liée à l'historique de l'entreprise, à la personnalité des personnes qui l'ont développée ou qui la dirigent », indique le guide de sensibilisation français. Le concept général de « culture d'entreprise » des sciences de gestion et celui de « leadership du dirigeant », ainsi que l'histoire singulière de chaque entreprise sont ici enrôlés comme clés de problématisation. La notion de culture d'entreprise renvoie au « système de valeurs et de normes », « au système de pensée, de représentation et d'action », et à « l'ensemble des formes de comportements acquises d'une entreprise » : ce concept très hétérogène mêle habitudes, attitudes, règles, conventions, formes de coordination de l'action, croyances, rites, mythes, tabous, ontologies, formes de raisonnement, type de symbolisme, traditions... (Peters et Waterman, 1982; Séguin, 1991; Aubert *et al.*, 1996; Kuty, 1998; Thietart, 1999). La culture d'entreprise, ou du moins un certain type de culture d'entreprise, serait l'une des clés de l'excellence, du succès de l'entreprise (Peters et Waterman, 1982) mais aussi de l'écologisation des entreprises (Schmidheiny, 1992).

Quant au leadership, il s'agit d'une qualité associée à la personne du dirigeant, une capacité stratégique, d'une part, à voir « où il veut et où il faut aller » et d'autre part, à communiquer sa vision à tous les membres du personnel et susciter l'adhésion « active, intelligente et ardente » de tous. Ce serait « ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité », et « la clé de voûte de toute organisation qui réussit » (Peters et Waterman, 1982; Gioia et Chittipeddi, 1991; Barr *et al.*, 1992; Aubert *et al.*, 1996).

Pour les intermédiaires qui cherchent à enrôler des entreprises dans la démarche ISO 14001, la notion de culture renvoie à deux choses : le rapport à l'innovation de l'entreprise, et l'existence d'une culture de système de management. Ces thèmes pointés par le guide de sensibilisation sont couramment mobilisés par les intermédiaires wallons participant à des campagnes ou séances de sensibilisation au SME.

Le rapport à « l'innovation » d'une entreprise ne renvoie pas à un engagement dans des activités de recherche et développement de nouveaux produits, mais plus généralement à une capacité – assez vaguement définie - à s'approprier de nouvelles idées, de nouveaux outils, de nouveaux concepts. Le guide explique que « *certaines entreprises sont ouvertes à l'innovation, au changement, tandis que d'autres sont traditionnellement plus renfermées, focalisées sur leur périmètre immédiat.* » Avoir une culture de l'innovation pour une entreprise, c'est privilégier la situation future à faire exister par rapport à la situation actuelle et la gestion de ses aléas ; c'est privilégier le changement et l'avancée par rapport à l'immobilisme. Et dans la mesure où le changement serait l'une des clés de la réussite, qualifier une entreprise d'innovante la valorise et les mobilise.

Le guide poursuit sa logique argumentaire : « *Les entreprises ouvertes à l'innovation sont souvent les plus réceptives aux messages de sensibilisation, à un nouveau thème.* » Or, l'environnement est « *un thème en pleine émergence* » et le SME s'appuie sur un concept et des techniques de management qui ne sont pas nouveaux, mais qui sont « *méconnus alors qu'ils sont à la pointe de ce qui se fait aujourd'hui* ». Cette traduction fait converger le SME et l'identité de l'entreprise innovante. Et du fait de leur statut d'organisations modèles, le recrutement de ces entreprises vise non seulement à les enrôler comme usager mais aussi comme intermédiaires d'ISO, comme le souligne le guide de sensibilisation : « *il peut être très efficace de s'adresser en priorité aux entreprises les plus innovantes, les plus ouvertes, car elles seront les plus réceptives (...)* C'est avec ces entreprises que l'on a le plus de chances d'être écouté et suivi. L'effet « *boule de neige* » qu'elles peuvent créer dans leur région en tant qu'exemples de succès peut en plus être très profitable à l'ensemble : leurs concurrents (ou voisins) peuvent être entraînés à leur tour dans ces démarches. » Ces recommandations laissent le praticien dans l'embarras sur la façon de différencier a priori les entreprises innovantes. Pas de critères ou de repères bien établis. Comme le remarque un conseiller en environnement de l'UWE interviewé : « *c'est un peu au feeling.* »

La notion de « culture de système de management » renvoie quant à elle à une propriété déjà mentionnée, pouvant être mobilisée pour établir des liens entre l'entreprise à enrôler et, concomitamment, le SME et l'intermédiaire : l'existence d'un système de management de la qualité, d'un système HACCP ou de management des risques. Plus encore, ce dont il s'agit ici, ce sont les formes de raisonnement et les théories d'action dont ces systèmes sont les intermédiaires. Que ces pré-scriptions agissent à distance par la médiation des systèmes concrets ne suffit pas. C'est de leur appropriation et de leur naturalisation qu'il s'agit, comme le montrent les propos de ce consultant interviewé : « *La roue de Deming. Enfin, tous des éléments qui sont des outils à la fois simples et parlants pour les entreprises, et qu'on utilise (...)* Ichikawa, Deming, Crosby, tous ces gens-là, ce sont des ancêtres, quelque part. C'étaient les années 50, 60, 70. Donc ça remonte relativement loin. Pourquoi? Parce que ce sont des outils qui sont d'une logique et d'une simplicité parfois tellement évidente qu'on se dit: « *Ben oui! J'aurais dû y penser moi-même!* » Mais on n'y a pas pensé soi-même! En fait, dans les systèmes, on se rend compte à quel point les choses sont évidentes et simples et à quel point elles ne sont pas appliquées. Moi je suis toujours sidéré de voir à quel point les entreprises ont peu de stratégie, par exemple. La notion de « *Plan, Do, Check, Act* », qui est la logique de la réflexion humaine pure : on planifie avant de faire, et puis on vérifie ce qu'on a planifié, et le cas échéant, on va modifier. Et bien celle-là, on ne va pas la retrouver de manière systématique dans l'entreprise (...) Et pourtant, c'est... c'est évident, quoi! »

Avoir une culture de système de management, c'est aussi penser l'organisation (au double sens d'entité productive et d'activité organisatrice) en termes de processus plutôt que de tâches ou fonctions. Suivre les flux qui contribuent à produire les différentes formes de valeur, représenter l'entreprise comme un ensemble de processus permettrait, pour le même consultant, *« d'avoir une vision transversale de l'entreprise : on essaie de déterminer tout le chemin et les transformations pour arriver à un ensemble d'outputs, en passant à travers les différents départements à différentes étapes du processus de transformations C'est ça, la démarche qualité, on voit l'entreprise dans un sens différent, on essaie de voir à travers les murs des différents départements, car les frontières des différents départements sont de véritables murs, à travers lesquels les informations ne circulent pas. Alors que dans un processus, les gens de différents départements travaillent ensemble et se coordonnent. Et pour cela, ils communiquent. Si on découpe par processus, on se parle différemment. »*

Pour une entreprise ayant une culture de système de management, le modèle ISO 14001 relèverait de l'évidence, souligne le guide de sensibilisation... Cette catégorisation croise les catégorisations précédentes : celles qui sont les plus susceptibles d'avoir une telle culture, ce sont celles qui en ont déjà un, c'est-à-dire les grandes entreprises et/ou les entreprises impliquées et/ou celles qui ont des activités impliquant des produits toxiques et des émissions fortement polluantes.

Enfin, la mobilisation de la notion de culture d'entreprise a encore un autre avantage : elle permet d'enrôler le temps au profit de la norme ISO 14001. La culture n'est pas seulement, selon les cas, un frein ou un moteur à l'intéressement (Hillary, 2000), c'est aussi ce qu'un système de management est supposé transporter et transmettre (Schmidheiny, 1992; Kavassalis, 1996; Sussland, 1996). Implémenter un SME, selon le guide de sensibilisation, ce n'est ni plus ni moins que *« développer une nouvelle culture d'entreprise. »* Et la culture d'entreprise constituant un système particulièrement stable, doté d'une grande inertie, d'une grande résistance au changement, la déplacer demande du temps : selon le guide de sensibilisation, il faut *« disposer d'assez de temps (... pour) corriger (...) des comportements souvent ancrés depuis des années »* pour espérer réussir. Dès lors, *« chaque entreprise aura libre choix de la durée du processus. Chacun peut choisir son rythme »*. La temporalité du processus, et conséquemment, le seuil d'investissement acceptable pour l'entreprise, sont d'emblée présentés comme négociables. Cette façon d'envisager l'entrée de l'entreprise dans le monde d'ISO 14001 traduit efficacement l'intérêt de l'entreprise - la maîtrise de son horizon d'engagement, l'étalement de la charge de travail - : une marge de manœuvre est littéralement offerte en échange de son engagement. Mais avec un corollaire : il s'agit d'un engagement à long terme, stable, durable. Le guide de sensibilisation le rappelle, *« le management environnemental est un processus qui s'inscrit dans la durée. »* C'est donc à la fois l'établissement et la stabilisation du lien qui est en jeu dans la mobilisation de la notion de culture d'entreprise.

- ***Une problématisation individuante***

En conclusion, le travail de déplacement et d'enrichissement de l'identité de l'utilisateur par rapport à celle définie par la norme - l'organisme - aboutit non pas à une définition multi-facettes de l'entreprise à enrôler, ni même à une typologie cohérente, mais plutôt à un éventail de définitions possibles de l'identité de l'entreprise dans ses rapports avec le SME. Ces manières de définir l'entreprise en tant qu'entité susceptible de faire usage d'ISO 14001 se recouvrent partiellement mais ne se rencontrent pas forcément. Elles dessinent *a priori* une

pluralité de voies possibles d'intéressement. A l'intermédiaire de tester quelle voie et quelle identité permettent l'attachement au SME. L'identité de l'entreprise étant incertaine, puisque cette identité sera éprouvée et transformée au cours de l'intéressement, et ne sera stabilisée – temporairement – qu'une fois celle-ci enrôlée, cette pluralité contribue à préserver une certaine réversibilité nécessaire à la négociation.

Mais cette problématisation ne résout pas à elle seule la question de l'intéressement. Dans certains cas, la traduction doit tendre à l'individualisation pour réussir. Comme le fait remarquer un consultant, *« tout référentiel pose ce problème-là : les gens s'imaginent que ce n'est pas écrit pour eux (...) On faisait de la formation, (...) et certaines personnes disaient: « Ah, mais moi je ne m'y retrouve pas, ça ne concerne pas mon domaine. » (...) En fait, les termes utilisés n'étaient pas les termes qu'on emploie généralement dans ce secteur, donc la personne n'arrivait pas à traduire, donc à s'approprier les textes ou les outils parce qu'ils n'étaient pas adaptés à son secteur, à son parler, à sa manière de comprendre les choses (...) Et en fouillant un petit peu, évidemment, on arrivait à montrer que si mais qu'il fallait arriver à traduire, à rendre abordable la technicité qui est derrière (...) Quand après, on leur dit que c'est le même texte pour un avocat, pour Cockerill, pour Arcelor, pour une entreprise de services, un hôpital ou une administration, on a quelques difficultés à le croire. Et puis en interprétant la chose, on finit par traduire les termes (...) donc montrer concrètement à quoi ça peut aboutir et ce qu'il y a à y gagner aussi, pour eux en particulier. »* Et nous verrons plus loin que certains dispositifs sont précisément conçus dans une perspective d'individualisation de l'intéressement.

b) L'utilisateur défini comme une personne

Dans les extraits présentés ci-dessus, s'opère parfois un glissement de l'identité de l'utilisateur de l'entreprise au dirigeant. Mais quelle est la relation entre ces entités qui permet de passer ainsi de l'un à l'autre sans heurt ?

Un dispositif d'intéressement particulier, préconisé par le guide de sensibilisation, nous permet d'explorer cette relation : *« L'un des moyens les plus souvent utilisés pour intéresser le monde de l'entreprise au thème de l'environnement est d'organiser une réunion de sensibilisation. (...) Le public destinataire d'une présentation sur le management environnemental est, en ce qui nous concerne, un public d'entreprises. »* Or ce ne sont pas des entreprises qui se déplacent pour assister à ces réunions, ce sont des personnes. Ce sont ces personnes qu'il faut tout d'abord intéresser : à titre personnel d'une part, et comme porte-parole de l'entreprise dont il fait partie d'autre part.

A titre personnel, la personne présente constitue potentiellement une des entités qu'il s'agira d'enrôler dans le SME. Les exigences de la norme prévoient, au cœur même du SME, des dispositifs qui y pourvoient. Mais ce que se joue ici, c'est aussi la sensibilisation à l'environnement en tant que problème de société. Selon plusieurs intermédiaires interviewés, ces réunions sont aussi le lieu et le moment de leur dire *« (...) ben voilà ce serait bien de protéger la planète »*. Parler d'énergie, d'eau, de SME, c'est aussi un moyen *« de faire passer l'environnement avec d'autres thèmes »*. L'enjeu n'est pas seulement pratique, il est aussi politique et civique. Certes, *« ça pose moins de problème quand on a en face de soi quelqu'un qui est sensibilisé à l'environnement. »* Mais plus largement, la mise en contexte du SME et de la réunion de sensibilisation à laquelle elle assiste vise aussi à rappeler à la personne l'ensemble des actions et dispositifs qui l'attachent à l'environnement dans son propre intérêt, et de les stabiliser. Un conseiller environnement d'un CCI interviewé reprend à son compte des éléments de discours

du développement durable pour justifier de l'utilité sociale du SME : *« On s'est rendu compte que beaucoup de ressources étaient finies, donc heu, dans le sens quantité limitée et puis qu'on se retrouvait avec des problèmes de pollution et de dégradation de l'environnement et que, quelque part, même si je crois, qu'en temps qu'humain, on a peut-être, un sens de l'autodestruction, on est quand même pas totalement fou et heu, et quelque part, il faut quand même penser à l'aspect intergénérationnel. Donc, je crois que c'est encore pour recadrer nos activités, la façon dont on voit nos activités économiques et de remettre un peu dans la balance l'aspect, oui, environnemental et donc le contexte dans lequel on vit. »* Si l'environnement et toutes les alliances qui se nouent en son nom, nous l'avons vu ci-dessus, sont convoqués pour intéresser au SME, l'inverse se produit dans le même mouvement.

A titre de porte-parole, la personne présente est supposée représenter et mobiliser l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement d'intéresser la personne, il faut que l'entreprise, en tant que collectif hybride, suive. Or, l'art de l'intéressement, c'est l'art de choisir de bons porte-paroles : ceux qui sont à même de représenter l'entreprise, au sens cognitif - donner une image fidèle de l'entreprise - et au sens politique - négocier au nom de toutes les autres entités, et les mobiliser - (Callon, 1986; Akrich *et al.*, 1991; Latour, 1993a; Law et Mol, 1995). Tous les membres de l'entreprise ne sont pas susceptibles d'être de bons porte-paroles. Aussi, s'agit-il pour les intermédiaires, au cours de ce type de réunions mais plus généralement dans le cadre de n'importe quel dispositif visant à « initier la démarche », de négocier avec les bonnes personnes.

Pour le guide de sensibilisation, le représentant idéal est tout désigné : *« Un principe simple est à retenir: c'est le chef d'entreprise qui prend la décision finale. C'est lui qui décide de lancer une démarche, et qui décide des ressources allouées à toute opération. C'est donc le chef d'entreprise qu'il faut convaincre. Tout le discours doit être orienté dans cette perspective. »* A partir de ce postulat, on peut envisager « 2 cas de figure:

- *C'est le chef d'entreprise qui est présent: il faut le convaincre directement,*

- *C'est un collaborateur : il faut lui donner les arguments pour qu'il puisse ensuite convaincre sa direction. »*

N'importe quel collaborateur ne fera pas l'affaire, rappelle alors le guide de sensibilisation. *« Pour que le message passe dans l'entreprise, il faut qu'il soit reçu par un des décideurs »:* « à défaut du dirigeant », ce doit être « l'un des cadres de direction », donc un proche du dirigeant. Ce cadre est supposé « avoir reçu délégation » pour être présent à la réunion et être en mesure de faire part à « son directeur de l'intérêt de ce qu'il a entendu à la réunion ». Il n'est considéré lui-même que comme un porte-parole du chef d'entreprise, mais il s'agit néanmoins pour l'intermédiaire de l'enrôler à son profit, d'en faire - au moins pour un temps - son porte-parole auprès du dirigeant. Pour cela, l'intermédiaire doit l'intéresser lui, traduire ses intérêts de cadre, « adapter le discours à sa fonction ». Ainsi, au responsable qualité, on montrera que le SME permet de consolider la démarche qualité et sa propre position, dans la mesure où « la certification ISO 14000 est un objectif qui donne un « deuxième souffle » à l'organisation mise en place » dans le cadre de la qualité. Au responsable industriel, on montrera que le SME répond à ses préoccupations et ses intérêts - redéfinis au passage - dans la mesure où il « fiabilise grandement la gestion des risques d'accidents et d'incidents. C'est de plus très souvent l'occasion de revoir à moyen et long terme l'ensemble du processus de fabrication/transformation, ce qui représente pour lui un projet d'envergure, fortement intéressant et motivant. »

En même temps, il faut fournir au cadre les clés pour traduire les intérêts du dirigeant lorsqu'il lui parlera de la démarche d'implémentation du SME. Aussi, faut-il lui apprendre « *les mots qui touchent* » le dirigeant : « *le risque, le temps, le coût* ». Pour l'équiper de toute la panoplie du bon porte-parole du SME, il faut l'infléchir, l'amener à réfléchir et à parler comme le ferait son dirigeant, à mieux encore le représenter.

Car c'est bien le dirigeant par lequel il s'agit en définitive de passer. Non seulement rien ne se fera sans son accord, mais un véritable « *engagement de la direction à son plus haut niveau* » est un élément des principaux « *moteurs* » du SME. Intéressez le chef d'entreprise, et tout le reste suit. Ce serait donc la fonction (décider, orienter, assurer le leadership, avoir une responsabilité stratégique) et le pouvoir hiérarchique (être le chef, diriger, contrôler les autres personnes et les ressources) au sein de l'entreprise qui assurent la représentativité du porte-parole et qui permet la mise en équivalence, dans le mouvement de la traduction entre une personne, incarnant la fonction et le pouvoir de décider pour tous, et l'entité « entreprise ».

Comme pour le cadre, l'enrôlement du chef d'entreprise passe par la traduction de ses intérêts, de ses buts, de ses enjeux. Le travail de problématisation s'attache à dresser un portrait type du chef d'entreprise et de ce qui le lie potentiellement à l'environnement et au SME. Cette définition générique de l'identité du dirigeant peut être mobilisée pour l'intéresser aussi bien par l'animateur de réunions de sensibilisation, si le dirigeant y est présent en personne, et par le cadre qui le représente et est amené à l'intéresser, s'il en est absent.

- ***Le dirigeant saisi par sa fonction***

L'identité attribuée au chef d'entreprise est tout d'abord liée à ce que la fonction qui lui est assignée et la position qu'il occupe lui confèrent une puissance d'agir : compte tenu de la délégation qui lui est faite par les actionnaires d'une partie des prérogatives que confèrent les droits de propriétés de l'entreprise (Chatelin et Trébucq, 2003; Canet, 2004), le dirigeant est en position d'opérer des choix qui, par l'irréversibilité qu'entraîne leur mise en œuvre, engagent le collectif dans le temps présent et dans le futur. Notamment celle d'entrer ou non dans la démarche d'implémentation d'un SME, de lancer le mouvement, de consentir le déplacement auquel les intermédiaires l'invitent. Il a aussi la responsabilité de définir la stratégie à poursuivre par tous et de fixer les objectifs à atteindre, en d'autres mots, de fixer le cadre de l'action collective. Il a le pouvoir et la responsabilité « d'allouer les ressources » nécessaires à la poursuite des objectifs fixés : le temps, l'argent, la force de travail, les outils techniques, les connaissances. La fonction de contrôle, qui est pourtant elle aussi liée aux prérogatives que confèrent les droits de propriétés de l'entreprise (Chatelin et Trébucq, 2003; Canet, 2004), n'est par contre guère évoquée par les intermédiaires.

Tout particulièrement depuis l'émergence de la « planification stratégique » et de la « direction par les objectifs », la définition et la hiérarchisation d'objectifs généraux (les grandes orientations de l'action à long terme) et spécifiques (les résultats chiffrés à court terme assignés par département, fonction, voire travailleur) - les objectifs spécifiques étant supposés contraints par les objectifs généraux - sont des activités et des prérogatives associées à la fonction de dirigeant. Le problème du management environnemental, tel que le définissent les intermédiaires interviewés, part de la prémisse que dans la hiérarchie des

objectifs d'un dirigeant type, « *l'environnement, ce n'est pas la priorité; la priorité, c'est produire, survivre* ». L'un d'eux explique en quoi cet « *état de fait* » est indépassable: « *quel est le métier d'une entreprise? C'est faire le truc qu'elle produit. Si après 10 ans ils ne connaissaient pas les caractéristiques de leurs produits, ils auraient déjà fait faillite depuis longtemps. Evidemment, les impacts environnementaux, c'est tout autre chose (...)* L'environnement, ça n'a rien à voir avec votre raison d'être, ce sont seulement des conséquences non voulues de votre activité, dont on doit disposer d'une façon ou d'une autre. » En d'autres termes, chercher à faire de l'environnement l'objectif prioritaire du dirigeant, c'est-à-dire lui attribuer une identité d' « *écoco* », est une tactique d'intéressement qui a fort peu de chances d'aboutir.

Ce chemin-là étant barré, les intermédiaires cherchent à problématiser les liens entre les objectifs environnementaux et d'autres objectifs plus importants aux yeux des dirigeants. Il s'agit de montrer que l'atteinte des objectifs environnementaux contribue à l'atteinte des objectifs prioritaires du dirigeant, que l'environnement peut être recruté au bénéfice de l'entreprise - se laisser recruter par ceux que l'on souhaite recruter est d'ailleurs une tactique d'intéressement classique (Latour, 1989). Les intermédiaires s'attachent donc à énumérer la liste des bénéfices qu'une gestion de l'environnement efficace peut apporter à l'entreprise. Cette liste est reprise dans le tableau 5 ci-dessous qui synthétise cette énumération à partir de plusieurs documents d'information et de sensibilisation¹⁹⁰ aux SME.

Priorités	Objectifs spécifiques	Apports environnement
Santé financière	Réduction de coûts	Economies sur consommation d'eau, d'énergie... Diminution des éco- taxes Economies sur frais d'élimination des déchets
	Réduction des risques financiers	Liés par exemple au paiement de dommages et intérêts en cas d'accidents et/ou de poursuites judiciaires ; possibilité d'étaler les investissements lourds
	Revenus supplémentaires	Valorisation des déchets recyclables Aides à l'investissement Gains liés à la hausse de la productivité, du dynamisme commercial et de la compétitivité
	Consolidation des relations avec les investisseurs	Diminution de leur risque financier
Dynamisme commercial	Accès aux marchés	Répondre aux exigences environnementales de donneurs d'ordre
	Préservation ou amélioration de l'image	Communiquer avec les partenaires locaux pour éviter les conflits et leur

¹⁹⁰ Les arguments développés par les différentes sources sont d'ailleurs très semblables.

	de marque	médiatisation ; se positionner comme entreprise responsable
	Motivation de la force de vente	Ecologie comme argument de vente
	Stabilisation de la clientèle et développement de part de marché	Répondre aux préoccupations des consommateurs
Gestion des ressources humaines	Implication des travailleurs	Démarche environnementale = projet mobilisateur
	Développement de la compétence des travailleurs	Environnement comme occasion d'organiser des sessions de formation
	Meilleure productivité du travail	Liée à l'implication et à la compétence accrue des travailleurs
	Attractivité lors de l'engagement de personnel	Attractivité de l'image d'entreprise responsable sur le marché de l'emploi
Sûreté juridique	Eviter les plaintes et actions des acteurs locaux	Prévention des conflits par la communication
	Eviter les problèmes administratifs générés par de mauvaises relations avec les autorités compétentes	Conformité réglementaire permet d'envisager sereinement les inspections, et de se concilier l'administration lorsqu'un nouveau dossier doit être introduit
	Minimiser les risques de poursuites pénales et civiles pour les dirigeants	Conformité juridique donc absence de faute ; prévention des accidents et de leurs conséquences (mise en danger d'une personne, pollutions majeures)
Compétitivité	Disposer d'un avantage concurrentiel	En externe, avoir une meilleure image de marque et des produits de meilleure qualité que les concurrents ; avoir accès à certains marchés où la gestion environnementale est une exigence à l'entrée. En interne, hausse de la productivité, grâce à l'amélioration de l'organisation du travail, la maîtrise des coûts et l'amélioration des procédés industriels.

Tableau 5 : les promesses du management environnemental au dirigeant. Ce tableau fait l'inventaire des améliorations et des gains que les SME apportent potentiellement aux entreprises.

En introduction à la présentation des apports du management environnemental à la performance de l'entreprise, le « Guide Méthodologique de l'écogestion » du Fil de l'Ecogestion explicite la logique de cette énumération : « *Il faut s'interroger sur ce que la démarche apportera et rapportera à votre entreprise. Pour le coût et le temps consacrés, les apports pour l'entreprise doivent être renseignés : c'est la notion de « coût – avantage », point évidemment sensible pour un chef d'entreprise* ». Et en effet, tous les bénéfices, détaillés fonction par fonction, sont rapportables en dernier ressort à la santé financière, dans la mesure où ces effets bénéfiques contribuent plus ou moins directement à une hausse de la productivité, à une réduction des coûts et à une plus value sur les marchés. Ainsi présenté, « *l'environnement est beaucoup plus qu'une simple question de mise en conformité avec des prescriptions légales ou avec les exigences d'un donneur d'ordre. Il représente un élément pouvant affecter la compétitivité et même la pérennité des entreprises* », qui sont précisément les domaines de responsabilité du dirigeant. C'est ce que résume et suggère la couverture du « Guide Méthodologique de l'écogestion », présentée à la figure 8 page suivante. Comme le souligne le responsable du Fil de l'Ecogestion lors d'un entretien, le scénario envisagé lors de la conception de ce dispositif d'intéressement est que le dirigeant « *lit et il peut dire: « Ah, cochon et environnement, pourquoi pas? » Ou plutôt « Tirelire et environnement, pourquoi pas? »* ».

Dans ce travail de problématisation et de traduction des préoccupations, intérêts et responsabilités liés à la fonction de dirigeant, les intermédiaires sont aidés par des scientifiques : très nombreuses sont en effet les études scientifiques publiées qui font l'inventaire de ces bénéfices, sur bases d'enquêtes auprès d'entreprises reconnues avoir une bonne gestion environnementale (Moroncini, 1998; OECD, 2001). Certains organismes internationaux comme le PNUE ou l'OCDE ont mobilisé ces résultats pour concevoir des stratégies et des dispositifs d'équipement politique des problèmes d'environnement. Ces avantages avaient été anticipés par les experts du TC 207, en se basant sur l'expérience et les savoirs acquis à travers l'implémentation d'un système qualité, et par les expérimentations de modes d'organisation de la gestion environnementale par quelques entreprises pionnières¹⁹¹. C'est pourquoi dès la publication de la norme, ces « promesses de bénéfices » ont circulé en même temps que la norme ISO 14001.

Or, si « l'intéressement repose sur des promesses » (Latour, 1989), encore faut-il qu'elles soient un minimum crédibles. Ce que changent ces études scientifiques, c'est précisément la crédibilité de ces promesses. Désormais, par l'épreuve de l'enquête et de la publication scientifique, ce qui n'était qu'un modèle prédictif est devenu observation empirique, ce qui n'était que spéculation est devenu probabilité bien établie, ce qui n'était qu'argument « marketing » de l'ISO est devenu « retour d'expérience » des usagers. Ces boîtes noires que sont désormais les bénéfices de la prise en compte de l'environnement « en toute généralité » peuvent être mobilisées par les intermédiaires pour intéresser des dirigeants d'entreprise à recruter. La presse spécialisée, les campagnes de sensibilisation, les sites Internet d'acteurs publics (par exemple le site de la Commission Européenne consacré à l'EMAS), parapublics (le Fil de l'Ecogestion ou le site de l'IBGE à Bruxelles) et privés (les sites Internet des prestataires de service environnementaux), et les arguments énoncés oralement par les intermédiaires font circuler ces « promesses crédibles » dans un vaste espace d'énonciation.

¹⁹¹ Pour une liste de ces entreprises devenues « pionnières » en matière de gestion environnementale, parmi lesquelles plusieurs ont impliquées dans des pollutions majeures, voir Moroncini (1998).

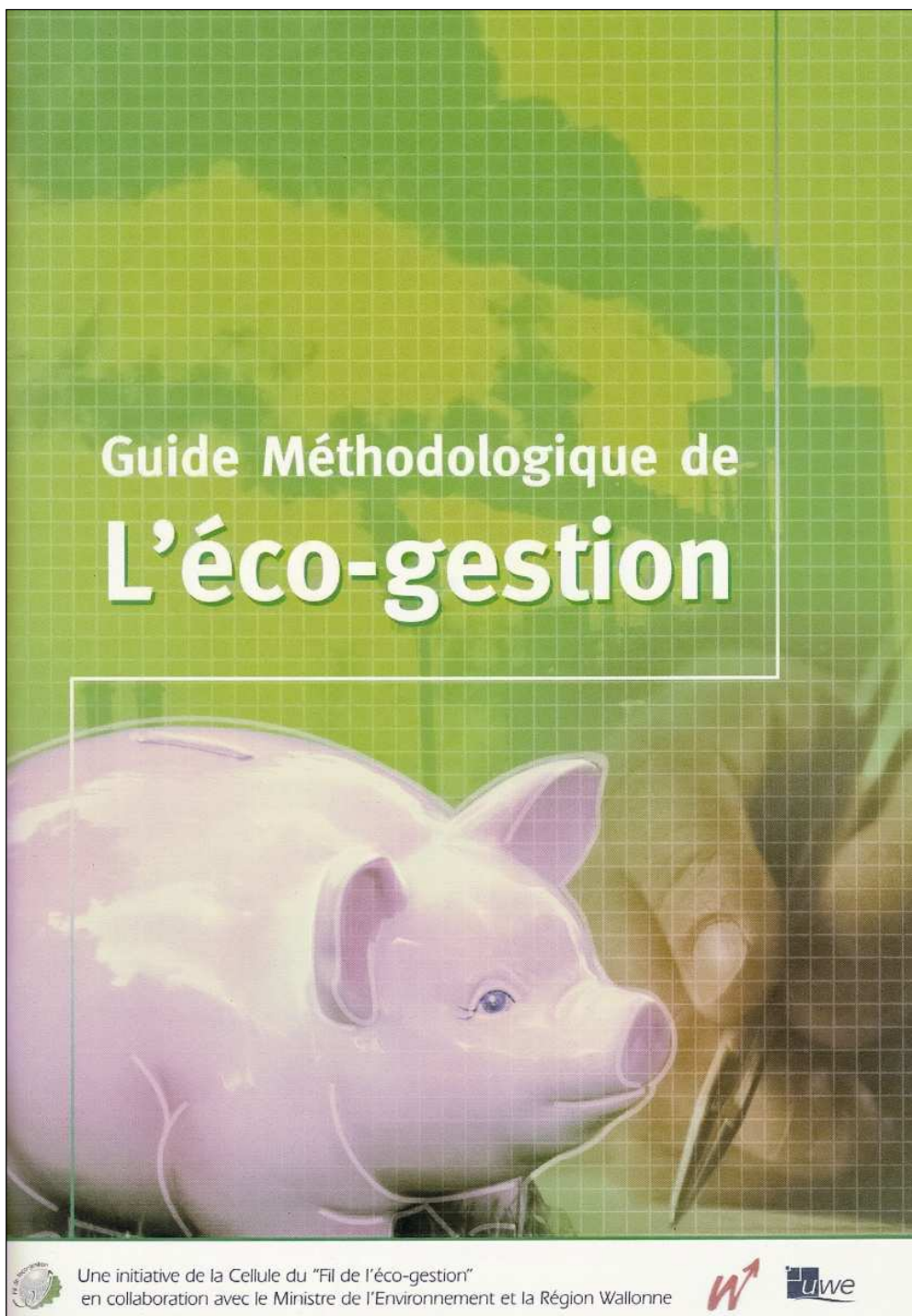


Figure 8 : L'argument économique dans l'intéressement des entreprises au SME en image. La couverture d'une brochure d'information et de sensibilisation à la gestion de l'environnement et à la place du SME selon ISO 14001 dans ce champ illustre parfaitement l'articulation hiérarchisée entre objectifs économiques et objectifs environnementaux sur laquelle repose la stratégie d'intéressement des dirigeants au SME. Cette stratégie avait été adoptée, on s'en souvient, dès l'élaboration de la norme. Les campagnes de sensibilisation reprennent cette stratégie tout en explorant et détaillant tous les attachements possibles des objectifs économiques et environnementaux.

Ces bénéfices potentiels sont toutefois attachés non seulement au fait d'inclure dans le champ des décisions de nouvelles entités et de nouvelles relations dites « environnementales » qui

prétendent à être prises en compte et incluses dans le collectif (Latour, 1995; Callon *et al.*, 2001; Barbier et Trepos, 2007), mais plus encore à la façon de le faire. Un ex-coordonateur environnement dans une entreprise moyenne en explique l'importance : « *Fin 93- début 94, Faust Plus s'est mis en place et donc j'avais calculé l'énergie, la consommation d'eau, l'élimination et donc la taxe sur les eaux usées, les contributions Faust Plus et Valida*¹⁹². *Ca allait leur coûter quelque chose comme 70 millions de francs belges. Donc c'était peu ou pas géré, donc on payait parce qu'il fallait bien, mais ce n'était pas géré (...) j'ai résolu les problèmes urgents en 6 mois de temps (...) Et après un an, les problèmes que j'avais résolus, recommençaient (...) Lorsqu'on remet tout en ordre et puis qu'on laisse comme ça, après, un certain temps, on recommence comme on faisait avant, on revient à ses mauvaises habitudes. Donc il faut gérer ça. Par exemple, (... quand on a) mis un investissement relativement important, l'entreprise s'est dit: «Il faut suivre ça, maintenant!». Et donc, elle a mis en place des procédures de suivi. Donc, il y a quelqu'un qui relève les compteurs, il y a quelqu'un qui mesure le pH du bassin tampon. Et donc, là, c'est géré. Compter, c'est gérer. Et donc, les entreprises mettent en place un système de management, qu'ils ne nomment pas environnemental, mais un système de management interne. Ils commencent à suivre les consommations pour voir si l'investissement répond au cahier des charges qu'on avait imaginé auparavant. Donc on a planifié, on a exécuté et maintenant, les gens sont en train de contrôler: P D C. Il ne manque plus que le A. » On reconnaît dans ce récit la référence au modèle de gestion dit « la Roue de Deming » qui est repris par la norme ISO 14001. Ce modèle PDCA est littéralement mis en équivalence, par l'orateur, avec son affirmation « il faut gérer ça » et avec la maîtrise des coûts et des investissements. Le SME selon un « cadre connu » apparaît dès lors comme un moyen sûr, puisque éprouvé, pour poursuivre des objectifs économiques. C'est d'ailleurs ce que la suite du récit nous relate : « *Et puis, revue de direction, l'entreprise me dit : « objectif pour l'an 2000 certification ISO parce que nous, on ne veut plus ce yo-yo. On veut que ce soit géré. »* »*

Notons encore que cette fonction et cette position de dirigeant sont aussi associées à une distance par rapport au cours de l'action, aux opérations, à l'activité quotidienne distribuée entre une multiplicité de lieux, de personnes, d'objets et de moments dans la vie de l'entreprise (Thévenot, 1990b; Aubert *et al.*, 1996; Law et Moser, 1999). En tant que technique de révélation de l'information et de sa mise en circulation dans l'entreprise (Gomez, 1996; Cochoy *et al.*, 1998; Reverdy, 2000) selon un chemin qui passe par la revue de direction, un système de management environnemental permet « *une meilleure visibilité de l'entreprise pour les dirigeants, afin de prendre des décisions en connaissance de cause* », selon le guide de sensibilisation français. Cette tactique d'intéressement, qui met en rapport une supposée cécité du dirigeant et une certaine propriété du SME, ne serait valable que pour les grandes entreprises, si une trop grande proximité par rapport au cours de l'action ne produisait le même effet d'aveuglement, selon les intermédiaires interviewés. Ils s'entendent à déclarer que dirigeant d'une PME « *a le nez dans le guidon* », qu'il « *travaille dans l'urgence* », n'a pas le temps de s'arrêter pour « *prendre de la hauteur* » et « *avoir ainsi une vision d'ensemble* ». Là aussi, le SME, en fournissant une telle vision d'ensemble, permettrait au dirigeant d'être plus efficace, plus compétent. Le SME va donc tout à fait dans le sens de ses intérêts.

¹⁹² Agences wallonnes de reprise et recyclage des déchets

- ***Le dirigeant saisi par ses activités pratiques***

L'identité du dirigeant est aussi définie par rapport à un certain type d'exercice professionnel, celui de manager. Pour le guide de sensibilisation, les activités du dirigeant consistent à « *gérer quotidiennement un ensemble de risques* ». Aussi, « *toute démarche permettant de diminuer un risque est bienvenue, voire recherchée* ». Le rôle du manager est d'assurer le pilotage de l'entreprise, qui renvoie à une « *conduite maîtrisée des affaires* » (Ninane, 1995; Otley *et al.*, 1995; Gogue, 1997; Power, 2004; Lorino et Tarondeau, 2006) : est considérée comme « *maîtrisée* » toute conduite des affaires ayant anticipé, prévenu ou réduit tout facteur connaissable a priori pouvant entraîner, par des chaînes de causes à effets plus ou moins complexes, l'échec de l'action collective (Boussard, 2008). De cette maîtrise de l'action, le manager est comptable. En cas de manquement, il peut être sanctionné (licencié par les administrateurs, désavoué par ses pairs et/ou ses collaborateurs, affecté par une perte de revenus s'il est propriétaire de l'entreprise, assigné en justice par le ministère public). Ce sont « *les risques du métier* » de manager, et ils sont étroitement liés à sa gestion des risques encourus par l'entreprise. Cette solidarité entre les risques pour l'entreprise et les risques pour les managers n'a pas besoin d'être explicitement rappelée. Tout au plus est-elle suggérée, sous forme de points de suspension ou d'images comme celle présentée à la figure 9 qui met en scène l'expansion des inquiétudes liées aux risques de la gestion de l'environnement jusque dans la vie privée du dirigeant. Attachées à son corps – puisqu'il les transporte toujours avec lui – ces préoccupations deviennent des ressorts d'engagement subjectif du dirigeant.

Compte tenu de l'enjeu que la maîtrise de ces risques représente pour les dirigeants, les intermédiaires posent que ceux-ci « *se doivent d'y être sensibles* ». Aussi les intermédiaires ont-ils intérêt à leur assigner une identité telle qu'ils puissent les enrôler à leur profit : non seulement l'environnement est traduit en termes de risques, plutôt que de pressions ou d'impacts, mais les notions de maîtrise des risques issues du management de la qualité sont reprises et reformulées pour s'y ajuster, comme nous allons le voir.

Par exemple, l'association environnement - sociétés d'assurance - comptes d'exploitation de l'entreprise pourrait paraître inattendue à un novice en management environnemental. Ce serait typiquement le genre de « *liens* » qu'une « *entreprise qui débute* » ne fait pas. Le guide de sensibilisation affirme que « *le risque environnemental est un paramètre qui est de plus en plus pris en compte par les assureurs lors des négociations de polices d'assurance. ASSURPOL, le groupement de co-réassurance des risques de pollution, a édité en 1998 un « Guide d'appréciation de la prévention des atteintes à l'environnement » (...). L'objet de ce guide est d'établir un référentiel commun lors des démarches d'analyse de la prévention des risques, étape préalable à la souscription d'un contrat d'assurance de responsabilité civile « atteintes à l'environnement » Il s'agit donc d'un document qui matérialise la volonté des assureurs de moduler les primes d'assurance en fonction de degré de maîtrise des impacts environnementaux de l'entreprise. C'est un parfaite illustration des économies potentiellement réalisables lors d'une mise en place d'un management environnemental et, inversement, des coûts de non gestion de ce domaine.* » Dans cet extrait, c'est tout un système d'alliance, enrôlant des humains (les assureurs, l'entreprise...) et non humains (le guide, les polices d'assurance, le contrat assurantiel, les coûts en prime d'assurance payés par l'entreprise, l'environnement,...) qui est mis en boîte noire et posé comme prémisses pour renégocier l'identité de l'entreprise.



Figure 9 : Le SME comme assurance contre les « risques du métier » du dirigeant. Image extraite d'une brochure de sensibilisation au SME, présentant celui-ci comme une solution tout à la fois aux risques de l'entreprise (incarnés par ses cauchemars) et aux angoisses du dirigeant, compte tenu des enjeux pour sa propre position.

Le guide de sensibilisation à destination des intermédiaires et le Guide Méthodologique de l'écogestion édité par l'UWE et la Région wallonne définissent eux aussi trois formes de risques en relation¹⁹³ avec l'environnement : des « risques techniques » : « incendies, pollutions accidentelles, risques pour les travailleurs... » ; des « risques juridiques » : « poursuites pénales ou civiles pour atteinte à l'environnement, pour mise en danger d'une personne, ou pour non application de mesures de sécurité lors d'une pollution chronique ou accidentelle grave » ; des « risques opérationnels » : « surcoûts liés à la non gestion d'un paramètre ». Il en existe bien d'autres, sans doute. Mais si le guide choisit de mettre en avant ces risques, c'est pour leur allier immédiatement un certain type de « maîtrise », de contrôle sur les conditions de succès de l'activité. Aux risques techniques, est associé un enjeu de « maîtrise technique », formule raccourcie pour « maîtrise des risques techniques » tels que ce guide les a définis ; aux risques juridiques, un enjeu de « maîtrise juridique » ; aux risques opérationnels, un enjeu de « maîtrise opérationnelle ». Chacune de ces formules « boîte noire » pointe à la fois vers certains types de risques et certains types de dispositifs de réduction et/ou de prévention de ces risques. Et en ce qui concerne les deux derniers au moins, elles pointent vers des problèmes supposés être pris en charge par le SME, selon les spécifications du SME décrites et prescrites par la norme ISO 14001.

¹⁹³ Expression à prendre ici au sens littéral, puisque le mouvement de la traduction repose précisément sur l'établissement et la stabilisation de telles associations.

De façon générale, enfin, la méthodologie et la philosophie commune à la gestion de la qualité, des risques et de l'environnement – du fait de la circulation des concepts et techniques entre ces trois champs (Reverdy, 1998) – font que, comme l'affirme un consultant invité comme orateur à une séance de sensibilisation des entreprises au SME, « *le management environnemental permet de passer en revue et donc d'améliorer la gestion des risques* », de toutes les formes de risques liés à l'environnement, grâce à la procédure d'analyse environnementale qui permettrait, selon le Guide Méthodologique de l'Ecogestion, « *une caractérisation des risques techniques, juridiques et opérationnels* ». Plus encore, cette finalité est inscrite dans le SME lui-même : selon le représentant belge au TC 207, avoir « *un système de management environnemental, ça veut dire qu'on veut améliorer sa maîtrise. De plus en plus maîtriser l'impact environnemental. S'assurer que plus rien ne s'échappe qui n'est pas sous contrôle. C'est le but: le système de management environnemental veut gérer tout!* » Plusieurs sections de la norme ISO 14001 y sont explicitement consacrées. » Le SME comprend de plus différents dispositifs préventifs et curatifs de gestion de la sécurité, donc de maîtrise des risques d'accident et de leurs conséquences : établissement de procédures d'urgence et de mesures de prévention pour les risques techniques, programme de mise en conformité réglementaire progressive et de suivi de l'évolution des législations, mesurage régulier de différents paramètres opérationnels et établissement de procédures de travail, en sont des exemples. Les risques évoqués sont d'ordres différents, mais ces différences sont effacées, parce que peu pertinentes lorsqu'il s'agit de les rapporter au lieu commun que constitue la définition du métier de manager comme « *conduite maîtrisée des affaires* » (Boussard, 2008).

L'extrait d'interview suivant illustre bien cette traduction des intérêts des dirigeants et de la norme ISO 14001 en termes de maîtrise des risques : détaillant les principes qu'il applique en matière de sensibilisation des entreprises, ce conseiller environnement affirme : « *il ne faut pas essayer d'utiliser l'argument «environnement». Il faut être pragmatique et avoir une approche «maîtrise des risques». Ca, les entreprises comprennent, elles se sentent concernées. Par exemple, on peut essayer de faire comprendre qu'imposer ISO 14001 aux fournisseurs, c'est maîtriser ses approvisionnements (...) avec la politique du «just-in-time», l'entreprise externalise une partie du stockage des matières premières ou des ressources. Elle a un petit stock, mais pas beaucoup de réserve. Donc, si le fournisseur a un problème, elle peut se trouver en rupture de stock et devoir arrêter de produire. Et perdre de l'argent, des clients... Donc, problème, donc risque. J'ai connu... et je dis toujours, parce que ça les frappe... une grande entreprise qui a failli arrêter de fonctionner parce qu'il y avait eu un incendie chez le fournisseur. Tout le stock, l'outil de production avaient été perdus... Et l'entreprise, elle s'est trouvée à court. Bon, elle a trouvé des solutions, mais ça aurait pu être plus grave. Tout ça à cause du risque «fournisseur» non maîtrisé.* » La question des objectifs économiques et celle de la maîtrise des risques sont constamment liées dans les stratégies d'intéressement, car elles le sont aussi dans le métier du manager : comme l'explique un certificateur interviewé, « *ils ont surtout des rapports financiers qui tombent sur leur table; ils veulent savoir si heu, si tout tourne et si les chiffres s'alignent.* »

- ***Le dirigeant saisi par ses « idées reçues sur l'environnement »***

Pour intéresser les chefs d'entreprise, les intermédiaires devraient également rompre certaines associations que les chefs d'entreprise tiennent pour évidentes, certaines « *idées reçues* » sur l'environnement, selon le guide français de sensibilisation, qu'il s'agit pour les intermédiaires de « *balayer* » : « *les chefs d'entreprise ont souvent une représentation du thème « environnement » partiellement inexacte, et relativement sommaire. Avant d'aborder les étapes du management environnemental dans le détail, il est donc important de bien démystifier l'environnement, le rendre plus proche des dirigeants.* » Ces représentations sont explicitement qualifiées d'erreur dans l'extrait

ci-dessus, pourtant elles « *correspondent à l'expérience vécue par de nombreux dirigeants* », reconnaissent le guide de sensibilisation et les intermédiaires interviewés ou entendus dans des formations. Mais ces idées reçues seraient nées d'expériences environnementales vécues « *sans le SME* ». Les intermédiaires vont s'attacher précisément à montrer que mettre en œuvre un SME diffère radicalement avec cette expérience qui devrait appartenir dès lors à un passé révolu. Pour permettre à l'intéressement d'aboutir, il s'agit de défaire les associations établies entre la notion de gestion de l'environnement et la « *perte de prises* » ressentie par les entreprises face à la prolifération de dispositifs technico-réglementaires, pour rendre possible la promesse d'une nouvelle association entre gestion de l'environnement et le développement pour elles de nouvelles prises sur le monde, à travers l'engagement dans des dispositifs volontaires et en particulier les SME.

Le tableau 6 présente un résumé analytique de cette argumentation que déploient aussi bien le guide de sensibilisation français que le Guide Méthodologique de l'écogestion ou encore la brochure d'information de la FEB sur la gestion environnementale. La mise en opposition des propriétés du SME et des idées reçues du dirigeant sur l'environnement s'appuie sur un basculement du négatif au positif des connotations des termes choisis pour les qualifier respectivement.

<i>Idées reçues sur l'environnement</i>	<i>Le SME ou l'environnement démystifié</i>
<i>Imposé : réglementation, pouvoir de police de l'inspection des ICPE...</i>	<i>Volontaire : la décision appartient au dirigeant</i>
<i>Brutal : sanctions, accidents...</i>	<i>Maîtrise : progressivité de la démarche, prévention des risques</i>
<i>Ciblé : déchets, produits dangereux...</i>	<i>Transversal : approche intégrée et transversale à toutes les fonctions de l'entreprise</i>
<i>Pesant sur la rentabilité et la compétitivité</i>	<i>Opportunité pour améliorer la rentabilité et la compétitivité</i>
<i>Objets emblématiques : législation, déchets</i>	<i>Objets emblématiques : plans et programmes de gestion, tableaux de bord, image de marque</i>

Tableau 6 : Le SME ou l'environnement démystifié. Synthèse des énoncés dissociant le SME d'une expérience passée renvoyée à des idées reçues sur la gestion environnement et l'associant à une redistribution des prises en faveur des entreprises.

Les énoncés repris dans ce tableau frappent par la montée en généralité qui est opérée par rapport aux précédents discours : c'est l'environnement non plus en tant que problème pratique pour l'entreprise, mais en tant que champ sociopolitique qui est appelé à la rescousse pour traduire les intérêts des dirigeants. Les propriétés du SME mises en avant sont celles qui font de lui un dispositif de gouvernance hybride où l'entreprise se voit qualifiée de « *partie de la solution* ». Ce que les intermédiaires évoquent, c'est justement qu'une négociation patente des identités est désormais possible et légitime là où prédominaient auparavant des rapports de force, de prescription et de coercition. Et c'est sur la possibilité de négocier et donc d'intéresser que repose la possibilité de déplacer les dirigeants.

Dans le modèle de « l'environnement démystifié », le dirigeant est supposé retrouver une certaine maîtrise de la situation d'action dans laquelle il est engagé, dans la mesure où lui est déléguée, de façon certes très encadrée, la décision des objectifs à poursuivre, des moyens à allouer et de la temporalité du processus. Certes les obligations légales n'ont pas disparu, mais dans le management environnemental, elles sont redéfinies comme un type d'exigences parmi d'autres que l'entreprise doit idéalement satisfaire et entre lesquelles le manager est censé arbitrer.

Mais tant que le dirigeant n'entre pas dans une démarche de gestion environnementale, tant qu'il ne dote pas son entreprise d'un SME, il reste dans une position dite « réactive » : c'est le législateur qui a l'initiative. Or, une attitude réactive est considérée comme problématique car « *dans ce cas-là, on ne maîtrise rien !* », explique un intermédiaire lors d'une réunion de sensibilisation. Le changement exigé de l'entreprise pour faire face à une évolution des exigences extérieures ne tient pas compte de ses horizons d'engagement. En d'autres mots, les identités, les intérêts, les enjeux de l'entreprise sont peu négociables. A l'inverse, lorsqu'un dirigeant « décide librement » de mettre en place un SME, il prendrait l'initiative, il retrouverait la maîtrise des engagements de son entreprise, non seulement de leur orientation mais aussi de leur temporalité du fait de la progressivité de la démarche. Dans la mesure où le déplacement à consentir serait initié « en interne », il ne pourrait que prendre en compte les intérêts et les attentes de l'entreprise. Le SME serait ainsi un moyen pour le dirigeant de modifier à son avantage les rapports de force en présence, puisque, selon un consultant intervenant lors d'une formation, « *un système de management, c'est aussi devenir et rester proactif.* » Non seulement par rapport au législateur, à qui il est en position de demander une prise en compte des efforts déjà consentis, mais également vis-à-vis de ses concurrents : le dirigeant qui décide de mettre en place un SME prend l'initiative par rapport à ses concurrents, dans l'espoir d'une part, de détourner leurs clients à son profit, et d'autre part, d'imposer une modification de leurs engagements dans de mauvaises conditions, ou en tout cas, moins bonnes que lui. La négociation des identités est non seulement possible mais profitable aux deux parties. Et le SME, avec tous les degrés de liberté qu'il laisse à l'entreprise, peut apparaître plus comme un cadre de négociation - « *chaque entreprise décide de son niveau d'engagement* », « *chacun choisit le rythme de sa démarche* » rappelle le guide de sensibilisation comme autant d'arguments à mobiliser par l'intermédiaire - que comme un coup de force de la part du législateur.

c) Conclusions

Comme le soulignent les développements précédents, intéresser les usagers potentiels, qu'ils renvoient à la figure de l'entreprise ou du dirigeant, ce n'est pas expliciter ou mettre au jour des intérêts ou des enjeux préexistants qui seraient implicites ou inconscients, c'est déplacer ces intérêts, les redéfinir, en d'autres mots, redéfinir l'identité du dirigeant ou de l'entreprise. C'est aussi articuler cette identité et ces intérêts à l'environnement, à la norme ISO 14001 et EMAS, au SME, à la trajectoire de l'entreprise et des politiques publiques, aux enjeux et intérêts des parties intéressées, à la législation, à la notion de risque et celle de maîtrise, à l'expérience d'autres entreprises et dirigeants et aux bénéfices qu'elles en auraient retiré, etc. de telle manière que le déplacement à consentir – se lancer dans une démarche environnementale - s'impose comme une évidence au vu des intérêts mêmes de l'utilisateur et

concomitamment que le SME selon ISO 14001 apparaisse comme le lieu et le moyen de ce déplacement. Chaque ligne d'argumentation conduit à faire du SME selon ISO 14001 un point de passage obligé pour l'utilisateur potentiel.

Le travail de problématisation que suppose une telle articulation conduit à enrichir la définition de l'utilisateur initiale, à faire apparaître, derrière l'organisme destinataire auquel s'adresse la norme ISO 14001, une pluralité de figures d'entreprises, de dirigeants, d'intermédiaires et une diversité de conditions d'usage. Cette pluralité rend possible en retour un ajustement des stratégies d'intéressement, des articulations et des alliances proposées à ces identités¹⁹⁴ plurielles. Il n'est pourtant pas abouti. Que ce soit lors d'une réunion de sensibilisation en groupe ou lors d'une rencontre organisée avec un dirigeant d'entreprise, l'intermédiaire, s'il veut voir aboutir l'intéressement, doit « *s'adapter aux spécificités de l'entreprise* » et « *écouter le chef d'entreprise, comprendre ses attentes, ses objections, pour y répondre de façon personnalisée.* » Tout dispositif d'intéressement est conçu pour rendre possible l'interaction ou l'ajustement réciproque de l'intermédiaire et de celui qu'il cherche à recruter. Et cet ajustement éloigne de plus en plus les identités en négociation d'une définition générique, standardisée, à laquelle est généralement associée la notion de normalisation. La sensibilisation et l'intéressement entament un mouvement d'individuation qui se poursuivra lors de la fabrication du SME spécifique à chaque entreprise.

III.2 La définition du cheminement de l'entreprise

Recruter des entreprises dans le réseau ISO 14001 implique de les déplacer. Si cette affirmation semble empruntée à la théorie de la sociologie de la traduction, elle n'en correspond pas moins à une métaphore mobilisée par les intermédiaires eux-mêmes. De nombreux extraits de compte-rendu des acteurs présentés ci-dessus définissent le problème de l'adoption de la norme ISO 14001 en termes de démarche, de processus, de mouvement. Et le projet explicite des intermédiaires, nous l'avons vu, est d'amener les entreprises à aller toujours plus loin, à se déplacer d'une classe à l'autre dans un sens précis, à savoir passer de l'identité d'entreprise totalement débutante, à celle d'entreprise qui débute et puis à celle d'entreprise impliquée.

Certains intermédiaires se sont engagés dans un autre type de traduction de l'adoption de la norme ISO 14001 en mobilisant la métaphore du déplacement : l'établissement d'une « *gradation chronologique des choses* », la conceptualisation de la trajectoire des entreprises qui mettent en place un SME. Il s'agissait pour eux de répondre à une question que le responsable du Fil de l'Ecogestion interviewé formule comme suit : « *Comment est-ce qu'une entreprise qui part de zéro peut arriver à un système de management environnemental ?* » La réponse à cette question n'intéresse pas seulement les intermédiaires et les utilisateurs potentiels, mais aussi les pouvoirs publics : lors de la création du Fil de l'Ecogestion, l'équipe avait reçu, du Ministre de l'Environnement wallon, « *pour mission (...) accessoirement, d'élaborer un cheminement type* » de l'entreprise wallonne.

¹⁹⁴ Dont on rappelle qu'elles sont hypothétiques, mises en négociation et progressivement mises en forme tout au long du processus d'intéressement. Elles ne seront stabilisées – temporairement et localement – que s'il y a effectivement enrôlement.

Le responsable du Fil de l'Ecogestion s'est lancé alors dans une enquête empirique : « On a rencontré 150 entreprises certifiées ou non certifiées de l'est à l'ouest de la Wallonie (...) pour voir quels sont les frais et les motivations pour entrer ou ne pas entrer dans une démarche. On a aussi été voir des professionnels. On est allé vous voir, d'ailleurs, vous vous en souvenez [j'acquiesce de la tête] (...) Je suis aussi parti de mon expérience à la CJE. » S'il a pu recueillir une collection d'exemples de trajectoires anonymes et décontextualisées, il échouera à enrôler les autres intermédiaires dans un dispositif de génération et de circulation d'informations régulières sur les parcours individuels des entreprises : « nous, on sensibilisait les gens, donc on savait combien de gens commandaient notre guide ou les gens qui arrivaient chez nous aux séances de sensibilisation. Puis ils rentraient dans une sorte de boîte noire. Et puis 2-3 ans, on les retrouvait sur la liste des entreprises certifiées. Donc dans cette boîte noire, on n'avait aucune idée de combien d'entreprises étaient en train de se former, combien d'entreprises??? Bon, il y avait encore une information, c'est l'information du nombre d'entreprises qui ont reçu un rapport de la cellule des conseillers en environnement de l'UWE. Elles sont 800 entreprises, donc on sait qu'il y a 800 entreprises avec un état initial quelque part. Il y a maintenant 135 entreprises certifiées, soit EMAS soit ISO14000, et entre les deux, on n'a aucune idée (...) Alors, levée de boucliers des consultants: «Vous n'imaginez quand même pas qu'on vous donne des informations sur nos clients, c'est inimaginable.» (...) On aurait pu, grâce à la collaboration des autres, (... y) mettre de la lumière - statistiquement - (...) mais il n'y a personne qui a voulu. »

Voici comment cet intermédiaire décrit le cheminement type qu'il s'est attaché à mettre en forme, à partir des différents éléments empiriques qu'il a pu rassembler. Ce cheminement correspond pour lui à un processus en 3 étapes, aboutissant à la certification. Pour lui, en général, les entreprises commencent par régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, et prennent des mesures ponctuelles et sectorielles. « Ce qu'on voit, c'est que généralement, les entreprises commencent à rentrer dans la démarche par un one-shot. Elles ont un problème avec les eaux usées, donc elles font de l'eau, elles gèrent ce problème-là. On a retour à un investissement assez rapide, eh bien pourquoi pas maintenant regarder l'électricité, et puis les déchets, et plus tard, quand on a réglé les trucs un peu de prévention, pour le sol (...) Le cheminement, c'est ici qu'il commence, déjà (...) on avait rassemblé les témoignages des entreprises (...) Et ces témoignages, ils disent : «Tiens, voilà un investissement que je croyais être à fonds perdus pour l'environnement, et pourtant, je récupère de l'argent, et après 2 ou 3 ans, je suis bénéficiaire. » Et ça, ça peut faire un déclic ». On notera d'emblée qu'il ne s'agit pas seulement de décrire les mouvements et leur chronologie, mais aussi de les expliquer. La logique explicative déroulée représente les actions ponctuelles entreprises sous la forme d'une sorte d'expérimentation sur le tas, permettant aux entreprises et à leurs dirigeants d'établir empiriquement un lien entre leurs objectifs financiers, et la résolution de leurs problèmes environnementaux qui, jusque là, relevaient d'univers et de logiques séparés. Cette nouvelle connexion peut « faire déclic », c'est-à-dire amener à un autre déplacement, une deuxième étape.

Car les effets de ces opérations « one shot » s'avèrent volatiles – « la démarche s'essouffle », fait « du yoyo » dit le responsable du Fil de l'Ecogestion - , et l'épreuve du temps révèle aussi leurs limites et les conditions de leur stabilisation : des dispositifs de suivi - « avoir quelqu'un qui suit ça tout le temps » - désigner formellement un responsable et des dispositifs de contrôle ce qui a été planifié, des dispositifs permettant de mesurer les résultats, de faire les comptes, et d'objectiver les gains - « compter, c'est gérer ». La deuxième étape, c'est donc de déployer ces dispositifs. Or, déployer de tels dispositifs, c'est précisément, pour le responsable du Fil de

l'Ecogestion, « en place un système de management interne » – « PDC » ». La troisième étape, c'est alors pour lui replacer ce système dans le cadre d'un référentiel de management environnemental connu pour rendre crédibles leurs revendications « vertes » : « *Et puis certaines entreprises voient encore un avantage, ou elles veulent communiquer autour de ça. Mais on ne peut communiquer autour du système, d'un savoir-faire environnement uniquement lorsque une tierce partie a dit: «Ok, ce que vous dites est vrai». Et à ce moment-là, l'entreprise est crédible. Donc c'est ça la certification. Donc pour des raisons ou d'autres, il y a des entreprises qui sont un peu plus forcées que d'autres de se certifier parce que le marché l'exige ou parce qu'il y a un problème avec les riverains. L'étape suivante, c'est ça: lorsque l'entreprise voit encore des avantages supplémentaires, elle se fait certifier.* » C'est par cette inscription de la trajectoire de l'entreprise dans le cycle PDCA qui se voit implicitement attribuer une signification chronologique, que le cheminement de l'entreprise vers et par le SME se confond avec un cheminement de la gestion vers l'excellence gestionnaire et la qualité totale.

Ce modèle de trajectoire, tenu pour factuel et représentatif par son concepteur, n'est pourtant pas très robuste, comme le montrent d'autres propos tenus par celui-ci au cours du même entretien : « *Combien de fois, entre 94 et 97 lors de mon premier passage à l'UWE chez les conseillers en environnement, combien de fois je n'ai pas été ébahi : on montrait noir sur blanc: «Vous avez un problème sur votre facture d'électricité, vous avez une pénalité réactive» et les gens ne bougent pas. On leur dit : «Vous mettez une batterie de condensateur; en 3 mois, elle est payée et en contrepartie, vous ne dépensez plus de 20000 francs chaque mois. Vous épargnez, donc...» Et parfois, ça durait 3 ans comme ça. Moi je n'ai jamais compris, c'était démontré noir sur blanc que l'entreprise, au bout de 3 mois, épargne 20000 francs par mois, et elle ne bouge pas.* » Ce serait « *le cheminement le plus communément rencontré (... Mais) il se peut aussi que ça commence par un autre bout, il y a un fournisseur important qui dit : «Ecoutez, moi, je me suis fait certifié, il serait peut-être temps que vous vous y mettiez à votre compte.»* » Peu importe, car ce modèle a une portée opératoire en ce sens qu'il permet de construire, comme on le verra, une théorie d'action pour les intermédiaires et les pouvoirs publics d'une part, et car il constitue une référence par rapport auquel les exceptions peuvent être identifiées, et éventuellement progressivement intégrées au modèle d'autre part.

Ce modèle est de plus contredit par d'autres. Au sein même de l'UWE, existe d'ailleurs un modèle concurrent, proposé par l'autre cellule environnement de l'UWE, la Cellule des Conseillers en Environnement. Comme le raconte son responsable, « *j'avais eu l'occasion de schématiser cela par le passé pour le ministre de l'environnement précédent, où j'avais fait une sorte d'escalier, qui menait vers ce certificat, chaque marche de l'escalier étant ce que moi j'avais arbitrairement saucissonné comme étant une étape menant au certificat. Sur base de mon expérience. Donc sans prétention scientifique. Et donc j'avais mis comme première étape, et j'avais utilisé le vocabulaire de la norme, la réalisation d'une analyse environnementale initiale ou d'un diagnostic. En tout cas, les entreprises qui ont fait un état des lieux de départ. Et j'avais mis en avant l'ensemble des organismes qui pouvaient accompagner les entreprises sur ça. Et puis on peut sauter à une autre étape, qui est la participation du personnel, une autre marche c'était la formation du personnel, une troisième marche c'était d'avoir un regard extérieur sur sa propre gestion donc de faire un audit, il y avait une partie communication externe, et puis la dernière marche, la certification.* » L'enjeu de la certification - pour l'entreprise - est là aussi relié à la question de la communication, de la visibilité de la démarche de l'entreprise : « *Certaines entreprises communiquent sur leur gestion environnementale, d'autres ne souhaitent pas communiquer alors qu'elles ont peut-être une bonne gestion environnementale.* » Et là encore, une même

incertitude quant à la robustesse du modèle : « On peut très bien commencer par la communication... Mais ce n'est pas la situation la plus courante. 80 % des entreprises entrent dans ce schéma... »

Ces deux modèles semblent avoir été recyclés et articulés pour en construire un troisième, dont une représentation est donnée par la figure 10 ci-dessous. En partant d'une étape d'état des lieux environnemental, qui n'est pas forcément un diagnostic de sensibilisation de l'UWE, mais qui renvoie à toute procédure d'objectivation plus ou moins systématique aboutissant à une prise de conscience des « forces et faiblesses ... des risques » en matière d'environnement, selon le Guide Méthodologique de l'écogestion, ce cheminement passe lui aussi par le SME – le travail de mise en forme de la gestion – et par la certification – la communication avec l'extérieur et la reconnaissance publique¹⁹⁵.

Il comprend en outre deux étapes supplémentaires : l'enregistrement EMAS et la double reconnaissance. Ce modèle de cheminement traduit donc aussi la politique de la Région wallonne consistant à faire d'ISO 14001 un moyen d'intéresser les entreprises au système EMAS - et peut-être aussi la stratégie des intermédiaires pour intéresser la Région wallonne à soutenir leurs initiatives et à les prendre pour porte-paroles. Mais ces deux étapes supplémentaires seront complètement ignorées par les deux responsables de l'UWE. Ils arrêtent leur description du cheminement type de l'entreprise à l'obtention de la certification ISO 14001, comme s'il s'arrêtait là.

Dans les trois trajectoires d'entreprise évoquées, seuls les points de départ diffèrent. La ou les étapes intermédiaires relèvent du passage à une organisation formelle et l'aboutissement de la démarche est le même, la certification. Or, ces différents points de départ ne sont pas rapportables qu'à l'entreprise. On remarquera que chacune des deux cellules de l'UWE a privilégié un point de départ relevant de son propre champ de compétences et lui ouvrant une prise pertinente pour l'action : le point de départ d'un argumentaire à portée générale pour la première, la réalisation d'un diagnostic personnalisé pour la deuxième.

Cet alignement sur modèle sur l'identité de son concepteur ne concerne pas seulement l'UWE. Un consultant spécialisé à la fois dans le management de la qualité et le management environnemental privilégie une toute autre trajectoire : « Je pense que c'est pour ça que beaucoup passent par la 9000 d'abord... Il y a un changement déjà là, et puis ils acceptent le changement vers l'environnement. » La réponse à la question « Comment est-ce qu'une entreprise qui part de zéro peut arriver à un système de management environnemental ? » incorpore la propre relation de l'intermédiaire qui la pose à ce cheminement. Car la question est aussi, pour lui, « comment faire arriver une entreprise qui part de zéro à un système de management environnemental ? » La problématisation du recrutement de l'entreprise est aussi celle du recrutement des intermédiaires qui y œuvrent. Comme le signale le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE : « j'avais mis à la base de l'escalier des organismes que je considérais comme des accompagnateurs de la démarche dont il était question. »

¹⁹⁵ La certification est donc ici posée de façon convenue comme processus séparé et autonome par rapport au SME et à la norme ISO 14001. On verra pourtant les liens que ne cessent de tisser les intermédiaires entre les deux, lors du chapitre sur la fabrication du SME.

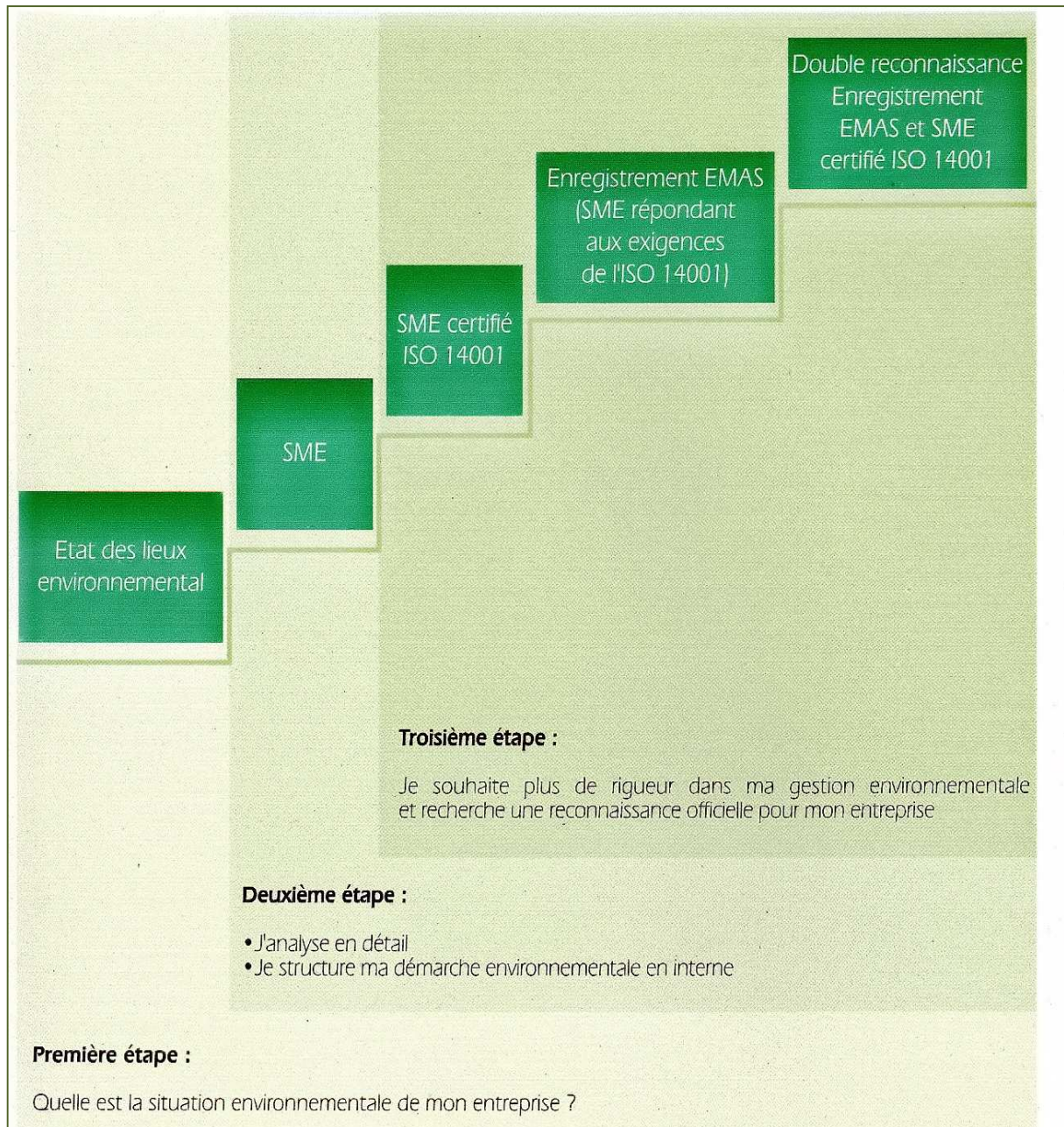


Figure 10 : Schéma représentant le troisième modèle de cheminement type de l'entreprise, extrait du Guide Méthodologique de l'écogestion.

Ce cheminement type, censé traduire les déplacements « naturels » de l'entreprise, peut être mobilisé pour déployer les dispositifs d'intéressement, les traduire en actions de sensibilisation. Le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE précise : « Notre slogan, à la cellule, c'est : « L'environnement, une gestion toute naturelle pour les PME. » Et c'est ce qu'on essaie de démontrer. Mais on sait que ce n'est pas forcément le cas, d'où la sensibilisation qu'on est occupé à faire. » De plus, le format des campagnes de sensibilisation de l'UWE reprend fidèlement ces étapes, selon le responsable du Fil de l'Ecogestion.

Enfin, face à l'impossibilité de recruter les autres intermédiaires pour maîtriser l'ensemble du processus, la troisième campagne sera construite autour d'un projet de mise en place d'un système de label propre, « Wallonie Excellence », dont les pouvoirs publics finiront par se

dégager. Cette initiative, même si elle vise un accroissement de visibilité au bénéfice du promoteur du projet, trouve également sa justification dans une traduction de la démarche comme un du cheminement comprenant des étapes intermédiaires : *« Les certificats en environnement et l'enregistrement EMAS sont le nec plus ultra de la gestion environnementale et que les 120 entreprises, ou 130 maintenant, enregistrées ou certifiées en Région wallonne, sont les bons élèves de la classe. Mais ce sont quelque part les arbres qui cachent la forêt. Il ne faut pas limiter les entreprises qui gèrent l'environnement à ces 130 ou 150 entreprises en Région wallonne. Alors se pose la question de savoir comment mettre en avant, autrement que par le certificat, cette gestion de l'environnement (...) Mais on peut se poser la question aussi de savoir si ce ne serait pas pertinent, en terme d'efficience, d'avoir (...) des outils pour les autres élèves [que les meilleurs de la classe], également? »*

III.3 Conclusions

L'intéressement des entreprises à l'adoption d'un SME selon ISO 14001 implique de problématiser et de négocier tout à la fois les mouvements vers ce point de passage obligé et de l'entreprise et de l'intermédiaire, dont les identités et les relations mutuelles sont négociées et redéfinies au passage, ainsi que les ressorts de ces mouvements et les identités. Au fur et à mesure que les dispositifs d'intéressement se déploient, que de plus en plus d'entreprises finissent par passer par le point de passage obligé, que de plus en plus d'entreprises et d'intermédiaires endossent les identités et les rôles que requiert le système d'alliance en train de se définir et de se stabiliser, ces identités et ce cheminement hypothétique se réalisent, acquièrent de la réalité par la prolifération des liens qui se tissent avec une multitude d'entités matérielles, ainsi que par l'accumulation des mises à l'épreuve réussies du modèle et par l'impossibilité concomitante à faire la lumière sur les processus qui n'aboutissent pas. En d'autres termes la production d'une rhétorique de l'intéressement comme l'énonciation d'un modèle de cheminement type ont des effets performatifs.

IV Les dispositifs d'intéressement

IV.1 Intéressement, sensibilisation et formation

Les acteurs du monde d'ISO 14001 n'utilisent pas le terme d'intéressement, mais bien le vocabulaire de la sensibilisation et de la formation. C'est en effet en ces termes que l'adoption de la norme ISO 14001 – et du règlement EMAS aussi, d'ailleurs - a été problématisée. C'est aussi en ces termes que les différentes traditions du conseil en management ont élaboré des théories d'action, des outils et des offres de services comme modes d'accompagnement du changement ou mode de résolution des problèmes de coordination et de relations dans l'entreprise, et auxquels ils ont socialisés leurs clients (Villette, 1992; Alter, 2000; Villette, 2003b).

Selon les acteurs qui souhaitaient l'adoption d'un SME par une large proportion d'organisations, quelles qu'en soient les raisons, *« un constat s'imposait »* face au faible nombre d'entreprises se lançant dans le management environnemental en Région wallonne au cours des années 90 : les entreprises *« n'étaient pas sensibilisées »*. En conséquence de cette problématisation, la solution consistait à sensibiliser les entreprises à la démarche et aux outils de management environnemental. Les sensibiliser, c'est-à-dire non seulement les rendre attentives et réceptives à la fois à la problématique de l'environnement et au type de solution

proposée, mais plus encore de susciter leur intérêt et leur adhésion à ce programme. Avec pour objectif explicite de susciter ou d'entretenir chez chacun l'envie de « participer » à un mouvement dont on leur fera sentir qu'il est à la fois individuel et collectif, de s'inscrire dans un système d'alliances qui va dans le sens de son intérêt, mais un intérêt redéfini et passant par le SME.

Mais en même temps, un autre constat était posé à la fois par l'UWE, par certaines CCI et par les premiers consultants proposant des services de management environnemental : les entreprises en général, et les responsables environnement et les auditeurs internes en particulier, « manquaient de compétences vertes », et que dès lors « elles rencontraient des problèmes comme la classification des produits utilisés et des déchets, leurs modalités de stockage, voir ce qui sera rejeté en cas d'incendie (...) l'évaluation de la significativité d'un impact », qu'elles « manquaient d'outils pratiques pour les aider » et avaient « l'impression de partir d'une page blanche ». Aussi, les campagnes et dispositifs de sensibilisation avaient aussi pour objectif de « transmettre un peu des connaissances », de proposer une « boîte à outils du management environnemental », et de partager les savoirs d'expérience par « le retour de praticiens sur ces éléments-là [ndla : les outils de diagnostic, les façons de rédiger les procédures] ». A côté de ces campagnes et dispositifs de sensibilisation « formatrice », ces acteurs développèrent des dispositifs pédagogiques comme des modules de formation, visant les acteurs-clés du management environnementale des entreprises, et en particulier, les responsables environnement et les auditeurs internes. Mais ces modules de formation, comme en témoignent les propos des représentants des organismes organisant ou prestant des formations et les descriptions écrites des modules de formation proposés, se donnent comme objectifs, outre les objectifs d'acquisition ou de développement de connaissances et de compétences, de « faire passer le message », de faire « prendre conscience de l'état catastrophique de l'environnement en Belgique » et de la « nécessité que tout le monde y mette du sien », de « motiver et impliquer à la démarche » les personnes formées et de leur faire « prendre conscience des conséquences sur l'environnement de leurs pratiques de travail » - certes à des degrés divers.

En résumé, comme l'exprimait un représentant de l'Institut d'Eco-conseil Namur interrogé, « la différence entre formation et sensibilisation, c'est pas vraiment... en fait, en pratique, on fait les deux ». Il s'agit donc de dispositifs hybrides, qui relèvent à la fois de dispositifs pédagogiques et de dispositifs de communication. Sensibiliser au SME, c'est aussi sensibiliser à un ensemble de règles de l'art équipant les pratiques, mobiliser des connaissances pour expliquer les impacts ; former au SME ne peut se faire sans rappeler le sens – au double sens de signification et d'orientation – de la démarche et sans sensibiliser à la fois à cette démarche et à l'environnement. Et ce caractère hybride n'est pas reliable à des moments particuliers du cheminement de l'entreprise : il est observable aussi bien dans les dispositifs visant à convaincre les acteurs d'entrer dans la démarche que lors de formations de responsables environnementaux, de relais environnement, d'auditeurs internes et de formations à destination du personnel, ou encore à des formations sur les nouvelles dispositions de la norme ISO 14001. Il est aussi observable dans les techniques de groupe mobilisées dans le cadre de l'analyse environnementale pour à la fois recueillir les informations nécessaires à l'analyse, sensibiliser les participants et les aider à développer certaines formes de compétences, comme on le verra dans le chapitre sur la fabrication du SME. « On ne peut pas dire : « On le fait une bonne fois pour toutes ». Sinon le soufflet retombe. Il faut continuellement remotiver.

Il faut se tenir à jour, aussi, donc se former. Et puis les choses évoluent sans cesse... », explique un formateur de l'Institut d'Eco-Conseil.

Ce caractère hybride des dispositifs est particulièrement marqué dans le cas de dispositifs interactifs comme les techniques de groupe ou les forum-débats qui créent les conditions d'une intersubjectivité et d'une sociabilisation mutuelle, dont les effets formateurs et mobilisateurs ont été mis en évidence dans plusieurs champs (Salomon et Perkins, 1998; Sensevy *et al.*, 2005; Toutain et Fayolle, 2008; Chené et Schieb-Bienfait, 2009). Dès lors, les traces et les inscriptions produites au cours de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation de tels dispositifs, ainsi que l'observation ethnographique de leur déroulement constituent donc des données pertinentes analysables aussi bien du point de vue de la sensibilisation que de la formation.

Mais en quoi ces dispositifs relèvent-ils de dispositifs d'intéressement ? La sensibilisation relève de l'intéressement au sens où elle procède d'une traduction des intérêts dans des argumentaires et des objets intermédiaires, et dans la dynamique des forum-débat et des techniques de groupe, et qu'elle vise une mobilisation des alliés. La mise en place de dispositifs de sensibilisation contribue à la fois à faire circuler des énoncés normatifs et des argumentaires dans un réseau et à constituer et prolonger ce réseau par recrutement de nouveaux alliés. Enfin, la sensibilisation, c'est la mise en mouvement des cibles, leur déplacement, leur mobilisation. C'est ce lien que font les intermédiaires eux-mêmes entre sensibilisation et mise en mouvement d'une entreprise : est convaincue, persuadée, mobilisée, impliquée l'organisation qui aura « *initié le mouvement* » si elle est débutante ou qui aura « *été plus loin dans la démarche* » si elle est déjà dans le mouvement. La formation, quant à elle, est corrélative à un processus identitaire : les identités des participants sont recomposées au cours de ce processus. De plus, elle contribue à créer les conditions d'une distribution des rôles, compétences et responsabilités et à la canalisation « de ce qu'ils vont vouloir faire et pouvoir faire » (Callon, 1986). En d'autres termes, la formation et la sensibilisation font partie des dispositifs de création, toujours problématique et incertaine, des conditions de l'enrôlement et de l'attachement, c'est-à-dire d'un intéressement réussi, comme le soulignent Chené et Schieb-Bienfait (2009).

Comme tout dispositif d'équipement politique, il s'agit « d'aller chercher l'utilisateur » ciblé (Trepas, 2004). Et pour cela, il faut avant tout franchir la distance qui le sépare de l'entreprise. Aussi, ces dispositifs de sensibilisation peuvent donc à mon sens être présentés en fonction de la façon de franchir cette distance qu'ils privilégient :

- en mettant en circulation des intermédiaires matériels qui portent le message du recruteur, que j'appellerai « dispositifs de communication à distance » ;
- en déplaçant des décideurs ou leur porte-parole et les intermédiaires pour les rassembler en un même lieu, que j'appellerai « dispositifs de type forum » ;
- en organisant le déplacement des intermédiaires humains eux-mêmes jusqu'à chaque entreprise, chaque décideur individuellement, que j'appellerai « dispositifs de proximité ». »

IV.2 Les dispositifs de communication à distance

Ce type de dispositif repose sur l'établissement d'un réseau polarisé selon un schéma émetteur/ récepteur. L'émetteur et le récepteur n'étant pas mis en présence l'un de l'autre, ce type de dispositif déploie un ensemble d'objets qui permettent de transporter l'énoncé sans déformation dans le temps et dans l'espace : objets commissionnaires (Jeantet, 1998), média (Bovy, 1999) ou médiateurs (Latour, 2006a), et mobilise à son profit les dispositifs de communication institutionnalisés. Une grande partie de l'investissement consenti est alloué au « message », c'est-à-dire à la conception et à la mise en forme de l'énoncé à transporter, et aux canaux et aux véhicules qui le transportent.

Ces dispositifs mobilisent des intermédiaires matériels tels que des articles de presse, des brochures et autres documents de campagnes de sensibilisation, des sites Internet avec forums de discussion, banques de données et portails thématiques, et des systèmes de retour d'information.

a) La diffusion d'articles et de lettres d'information dans différents média

Les « mass media » sont des réseaux d'information déjà constitués que les intermédiaires n'ont pas manqué de mobiliser à leur profit, et où circulent essentiellement des objets textuels. Par exemple, la première campagne de sensibilisation de la Cellule du Fil de l'Ecogestion, en 2001 était une « *campagne presse écrite spécialisée* » essentiellement, sur le thème « *Découvrir le bénéfice de l'écogestion pour votre entreprise* » pour dirigeants et cadres supérieures de l'entreprise. Il y avait des annonces de presse, dans *L'Echo, Trends-Tendances*. » Il s'agissait des deux titres de presse belges en langue française les plus versés dans l'information économique et financière. Ils ont été choisis car ils s'adressaient aux professionnels du management et comptaient dans leurs rangs de nombreux abonnés et lecteurs réguliers : *L'Echo*, par exemple, est distribué à plus de 20000 exemplaires. Un même « message » était ainsi transporté vers un maximum de sites et bénéficiait de la légitimité accordée par la réputation du journal. Ces titres prestigieux avaient hélas des coûts de publication d'annonces et des prix très élevés, aussi, pour que le message continue à circuler et à produire ses effets performatifs, était-il également intéressant de mobiliser des périodiques publiés par certains réseaux institutionnels à destination de leurs membres, sur une base régulière et économiquement acceptable pour le recruteur et le recruté : « *Nous écrivons un article par mois dans «Le dynamisme wallon» sur les entreprises, parfois on pêche des entreprises particulièrement efficaces sur tel et tel domaine de l'écogestion* ». Il s'agit là de la revue officielle de l'UWE¹⁹⁶, dont 8000 exemplaires circulent dans son réseau associatif. Autre exemple : l'une des toutes premières brochures de sensibilisation - « *Pourquoi et comment gérer l'environnement dans votre entreprise ? Une brochure de la FEB sur le projet ISO 14000-EMAS* » - est parue en 1998 sous la forme d'un supplément à un autre de ces périodiques existant comme objet intermédiaire dans un réseau d'entreprises : le Bulletin de la FEB. Si l'avantage de ce type de canaux est de se déployer largement, l'inconvénient est l'incertitude sur la coopération du public visé à l'opération de médiation que ces articles sont supposés opérer : non seulement il peut ne pas lire l'annonce ou l'article, et, s'il le lit, passer à autre chose : « *voir ça même en demi-page l'Echo, ça n'allait pas changer grand chose parce que le chef de d'entreprise, il reste dans une situation passive. Il lit et il peut dire: « Pourquoi pas?» Il met ça de côté, et 30 secondes plus tard, il aura oublié.* »

¹⁹⁶ Dont le titre a changé : il s'agit de « Dynamisme ».

Par ailleurs, la presse est aussi un moyen de faire jouer un autre ressort de l'intéressement : la mise en visibilité et en valeur de l'entreprise qui a obtenu « de haute lutte » la certification. Certaines d'entre elles n'ont pas hésité à annoncer publiquement, de leur propre initiative, leur nouveau statut d'entreprise « certifiée ISO 14001 » par conférence de presse. C'est le cas de l'entreprise CJE : *« En 2000, il y a eu une conférence de presse pour annoncer officiellement la remise de la certification. (...) j'avais contacté l'UWE pour voir si elle ne voulait pas participer à une conférence de presse. Il y avait le certificateur, le responsable de l'IFP, Monsieur OC qui avait contribué un petit peu (...) On a invité le Ministre, et il est venu parce qu'il avait une annonce à faire, c'était l'occasion (...) C'était un super-succès (...) Moi et la direction, on a présenté l'ISO 14001 chez CJE, le Ministre a fait son annonce, l'UWE aussi. Les journalistes étaient contents... »* Fort de cette expérience réussie, l'ex-responsable environnement de CJE, devenu responsable du projet « Wallonie Excellence » a intégré ce dispositif de mise sur la place publique de l'obtention de la certification à son projet. L'objectif est explicitement l'intéressement des entreprises, mais aussi celui des média et du grand public : *« Un gros problème pour les entreprises aussi, c'est l'image de marque. Tout le monde n'a pas la chance de la CJE qui tombe pile poil bien avec sa conférence de presse. Donc c'est très difficile pour les entreprises de valoriser un effort en matière de l'environnement. Et donc nous, avec nos deux campagnes de communication, et aussi avec l'UWE, nous avons des relations privilégiées avec la presse. Il y a une partie de la presse qui est aussi demandeuse pour relayer aussi de bonnes nouvelles. Même si c'est beaucoup plus facile, comme il y a 3 semaines, (d'annoncer que) on a pêché autant de tonnes de poissons morts dans la Sambre. Ca, évidemment, tout le monde saute là-dessus. Mais il y a une certaine partie de journalistes qui aimeraient bien aussi raconter de bonnes choses autour des entreprises. Donc: «les entreprises bougent aujourd'hui au niveau de l'environnement», etc. Mais il faut des exemples, il faut du concret. Tant que les journalistes n'ont pas ça, ils n'écrivent rien. Et donc ils sont vraiment dans les starting blocks pour accompagner les premières entreprises qui s'engagent avec nous. »* La stratégie d'intéressement dépasse le cadre classique émetteur/récepteur d'un message, pourtant robuste quand il s'agit de communication à distance : il s'agit pour l'intermédiaire non seulement de mettre sur pied une forme de « sanction positive » qui aurait des vertus incitatrices (Aubert *et al.*, 1996; Segrestin, 1997), mais aussi construire les conditions dans lesquelles le message peut être porteur de sens, compte tenu de ce que le récepteur s'inscrit dans une diversité de relations sociales, dans une multiplicité de réseaux, dans un brouhaha de messages partiellement divergents.

b) Les brochures de sensibilisation

Regroupant une diversité d'informations et d'arguments, elles sont envoyées par voie postale ou électroniques aux entreprises, et/ou disponibles sur commande ou au téléchargement, et/ou mises à disposition lors de réunions de sensibilisation ou de conférences. Par exemple, le Fil de l'Ecogestion, en collaboration avec le Ministre de l'Environnement et la Région wallonne, a conçu et publié de telles brochures pour chacune de ses campagnes de sensibilisation. Les différentes brochures qui ont été mises en circulation en Région wallonne ont des formats et des objectifs variables : simples « plaquettes de présentation » d'un outil ou d'un organisme, guide méthodologique complet destiné à accompagner la démarche étape par étape, collection de cas pratiques, inventaire des ressources et de la boîte à outils du management environnemental, document didactique visant à l'apprentissage d'un outil spécifique, comme les écocartes... Toutes ces formes documentaires sont considérées comme contributives à la promotion des SME. A l'ère des multimédia, toutefois, ces « intermédiaires papier » sont de plus en plus systématiquement doublés par des « intermédiaires électroniques ».

c) Les sites Internet

Ce type de dispositif se distingue du précédent dans la mesure où la connexion ne s'établit pas à l'initiative du recruteur, mais de l'entreprise à recruter. L'information est stockée et accessible de façon permanente¹⁹⁷ à une adresse fixe, identifiée de façon univoque, mais c'est bien un ordinateur faisant partie du collectif entreprise qui établit physiquement le lien, via le réseau technique du web. En ce sens, le site Internet pourrait être vu également comme un site où les décideurs et les intermédiaires sont rassemblés, comme un dispositif de type forum mais forum à distance. Ces sites sont également moins attachés à un territoire. Alors que les deux dispositifs précédents renvoyaient à des réseaux propres à la Belgique ou à la Région wallonne, ce dispositif-ci ouvre virtuellement sur le monde. En pratique, la langue et la culture orientent les choix et bornent les espaces d'interaction. L'espace d'échange dont les entreprises wallonnes font partie ouvre principalement vers la France et l'Europe anglophone ou francophone, et dans une moindre mesure vers les Etats-Unis et le Canada, mais très peu vers l'Asie, par exemple. Néanmoins, la circulation des informations est fortement polarisée, les informations qui sortent du site sous forme de bits étant bien plus importantes que celles qui y entrent, même si le site dispose de dispositifs de type forum ou mailing. De plus, la mise en forme des échanges est aux mains de l'émetteur, qui fait office de propriétaire du dispositif. C'est pourquoi j'ai fait le choix de le considérer ici comme dispositif de communication à distance.

Plusieurs types de sites Internet interviennent comme dispositif d'intéressement au SME. Les sites des consultants et des certificateurs consacrent certaines pages à la présentation de leurs prestations en management environnemental, dans lesquelles est repris plus ou moins succinctement l'argumentaire issu du travail de problématisation analysé ci-dessus. Ils mettent parfois à disposition du public des informations sur les outils disponibles. Les sites d'associations écologistes (surtout françaises) ou hybrides, de réseaux qualité, d'associations patronales, de fédérations de professionnels du management environnemental ou d'administrations font de même. Tous les intermédiaires qui disposent de ce moyen de représentation et de communication le mobilisent au moins partiellement pour intéresser, au double sens de susciter l'intérêt et de traduire des intérêts, les entreprises. Enfin, les sites dédiés au management environnemental, comme le Fil de l'Ecogestion, le site de la Commission européenne consacré à l'EMAS ou le site iso14000.org font à la fois office de portail – ils constituent une porte d'entrée vers une multiplicité d'autres « nœuds » du réseau Internet par le biais de liens hypertextes -, de dispositifs d'assistance technique – ils comportent des bases de données d'outils et de conseils téléchargeables -, de fora – ils organisent un espace d'échange et de partage d'expérience entre les membres d'une « communauté »¹⁹⁸ qui se constitue autour du management environnemental – et d'outil de sensibilisation – ils proposent aux entreprises à recruter une définition du problème du management environnemental qui traduit leurs intérêts de manière à les lier à la fois aux référentiels et à la communauté au sein de laquelle ils font référence.

Certains sites donnent également une liste des entreprises certifiées ISO 14001 et/ou enregistrées EMAS, avec leurs coordonnées. Cette visibilité est à la fois une manière de

¹⁹⁷ Du moins, tant que le site auquel l'adresse renvoie existe.

¹⁹⁸ Ce terme est explicitement employé par le site de la Commission Européenne dédié à EMAS.

marquer l'entrée de l'entreprise dans un club très fermé et élitiste, et un moyen de favoriser les contacts et les collaborations avec ces entreprises.

Les sites Internet dédiés au management environnemental permettent de faire proliférer les liens, y compris avec les intermédiaires de la norme. Par exemple, la base de données des intervenants en management environnemental du Fil de l'Ecogestion, comme tous les répertoires du même type, visait explicitement à rendre plus aisée, plus immédiate, l'identification des prestataires et des prestations par les usagers : *« Ce que nous souhaitons connaître, c'est l'expertise des autres. Ce que nous faisons, toute l'équipe se réunit toutes les 6 semaines environ, c'est une réunion interne de la cellule, et on invite une personne extérieure à venir présenter son service. Que ce soit bureau d'études, consultant, organisme de gestion des déchets... Ca nous permet d'identifier un certain nombre de compétences (...) On a laissé la possibilité à l'ensemble des bureaux ou en tout cas de tout opérateur dans ces domaines, de nous communiquer leur expertise en la matière et nous répercutons cette expertise sur le site. »* Destinée à être nourrie par les prestataires qui souhaitaient y figurer, elle ne permettait toutefois que le stockage et l'accès à une information homogène, pré-formatée par un double jeu de catégories génériques, institutionnelles, mobilisées comme autant de rubriques à remplir.

Dans la base de données du Fil de l'Ecogestion, et plus généralement, dans les répertoires professionnels, chaque intermédiaire se voit classé dans une catégorie renvoyant à son appartenance institutionnelle, et se voit associé à plusieurs catégories de prestations qui sont censées définir à la fois son offre marchande et son expertise par rapport à un ensemble de tâches à accomplir dans le cadre de la mise en œuvre d'ISO 14001. Le format tabulaire définit, enregistre, distribue et lie des personnes, identifiées par leurs noms et leurs appartenances à des groupes institués, localisées par leurs coordonnées, à certaines expertises et certaines activités normalisées. Autrement dit, sur ce site, sont mises sur le même plan et mises en relation les tâches par lesquelles l'utilisateur est contraint de passer et celles pour lesquelles l'intervenant revendique une expertise, et tous les intermédiaires entre eux.

Mais une telle équivalence généralisée est invisible¹⁹⁹ pour l'utilisateur du site. Celui-ci accède l'information désirée – une liste finie et réduite d'intermédiaires – par un formulaire de recherche l'invitant à choisir des opérateurs de sélection pertinents dans une liste fermée et prédéfinie de critères (types de prestations proposées, catégories professionnelles ou institutionnelles, région géographique, degré d'expérience...), et à commander au moteur de calcul du site de classer, trier, extraire et afficher pour lui un panel personnalisé d'accompagnateurs potentiels. Ce genre de répertoire en ligne constitue donc un objet intermédiaire très important entre les prestataires de services et leurs clients potentiels. L'intérêt partagé pour la norme ISO 14001 ou le management environnemental ne suffit pas à faciliter la rencontre et la collaboration de ces acteurs. A travers l'usage du site, au contraire, un lien virtuel, un chemin est établi entre une masse indéfinie d'utilisateurs et un ensemble fini et défini de prestataires, rendus identifiables et contactables. Un lien qui ne demande qu'à être actualisé pour étendre le réseau.

Mais le format de la base de données est aussi le moyen, pour son gestionnaire, de créer des asymétries entre les intermédiaires. Car pour lui, tous les intervenants ne sont pas équivalents,

¹⁹⁹ Sauf à sélectionner l'opérateur « tout » pour chaque critère, ce que ne fait pas l'utilisateur lambda pour des raisons d'économie de sa recherche.

il y aurait selon lui des asymétries d'expertise, et il souhaite favoriser le recrutement par les entreprises des plus experts... Mais pour préserver de bons rapports avec ses pairs, car il ne peut se passer de leur appui, autant que pour respecter les termes de son mandat, qui lui interdisent de fausser le jeu de la concurrence marchande, il doit ruser. En l'occurrence, sans prendre parti ouvertement, il construit des prises, des repères permettant aux entreprises de « faire leur choix en toute connaissance de cause ». Ces repères consistent en une rubrique, attachée à chaque prestataire de service, du nombre et/ou des détails des références²⁰⁰ de l'intervenant, et/ou de l'obtention éventuel de l'agrément de la Région wallonne, auquel est associée une possibilité de financement. D'autre part, il signale par un marquage (en l'occurrence : l'icône « ✚ ») l'acteur expérimenté dans un domaine particulier. Il le distingue. « Par exemple ici, ce consultant, il propose tout, mais il n'a pas d'expérience. (...) On ne pouvait pas sélectionner uniquement ceux qu'on voulait, il fallait reprendre pratiquement tout le monde (...) Nous, on voulait absolument fournir une information supplémentaire aux entreprises. L'expérience, c'est une information qui a de l'importance. » Ce marquage recoupe et résume les informations de la rubrique « références », et, de par sa présence et sa symbolique, s'assure qu'elles circulent même si l'utilisateur ne prend pas la peine de passer par cette rubrique. Quelque part, en la doublant, il la court-circuite...

Le site du Fil de l'Ecogestion, les brochures de sensibilisation que l'UWE élabore, et les séances de sensibilisation qu'elle organise, se représentent et se répètent les uns les autres : « C'est à nouveau, la même structure: on commence toujours par l'argumentaire sur le thème: «Mais pourquoi est-ce que je devrais m'intéresser à l'environnement?» Donc «Comment est-ce que je convaincs mon patron ?» Ou bien: «Comment le patron convainc les cadres?» La première partie, c'est un peu une analyse : quels sont les arguments pour et les arguments contre? Ensuite, qu'est-ce que c'est un SMÆ? Et donc ici, c'est le cheminement. Ensuite, plus précisément ça implique quoi, et puis, mettre en œuvre, et puis, certifier. Il y a des exemples. Ensuite, ISO 14000 et EMAS, qu'est ce que c'est, quelles différences? Et à la fin, la troisième partie, c'est quelles sont les ressources à la disposition des entreprises wallonnes? Donc qui peut m'aider lors de la mise en place du SMÆ: formateurs, consultants ? (...) ici, [il y a] une grille: qui fait quoi en RW? Donc les consultants, les formateurs, donc tout ce qu'il est possible de faire dans un SMÆ et donc en fonction des parties, qui fait quoi? (...) C'était la même structure que notre séance de sensibilisation, et la même structure, on la trouve sur le site. Donc l'entreprise est en mesure de trouver des informations. Le site Internet reprend tout ça. L'outil papier est très bien pour relire quelque chose, par contre très difficile et très cher à garder à jour. Donc ça c'est beaucoup plus facile sur un site Internet. »

La mise en circulation du même énoncé par différents média est un facteur d'efficacité de ce type de dispositifs, chaque média incorporant des fonctionnalités différentes et des modalités d'interaction avec l'utilisateur différentes. De plus, la réitération de l'énoncé et sa modulation font partie intégrante du processus de recrutement : il acquiert d'autant plus de stabilité et de réalité pour l'entreprise à recruter qu'il est repris et modulé par différents média et différents acteurs (Law, 1997b).

²⁰⁰ La notion de « référence » renvoie aux organisations pour lesquelles des missions ont été prestées par le consultant. Ce n'est pas seulement une indication sur le nombre et le type de missions prestées par le consultant, mais également sur sa place dans la hiérarchie de la consultance. Celle-ci est directement liée au prestige des entreprises pour lesquelles il a travaillé, et aux noms desquels ils sont dès lors associés. Les consultants les plus prestigieux, les plus influents et les plus chers – mais pas forcément les plus compétents, les plus expérimentés et les plus innovants – sont en général ceux qui peuvent faire état de références les plus alléchantes (Villette, 2003).

d) Des systèmes de retour d'information

La polarisation du réseau qui s'établit en mobilisant ce type d'objets intermédiaires est à la fois une force - ils permettent de connecter une multiplicité de sites distants dans l'espace et dans le temps, et d'assurer un transport sans déformation d'un même « message » repris sous plusieurs variantes équivalentes - et un inconvénient - ils rendent difficile l'*entre*-définition des acteurs : si la transaction échoue, la reprise de la traduction se heurte à l'asymétrie des liens établis. Comme le précise un des intermédiaires dans un extrait d'entretien présenté plus haut, seule la certification permet de dire avec certitude que la transaction a réussi, alors que l'intéressement repose sur un processus itératif, sur une succession de transactions au cours desquelles se redéfinissent simultanément le problème à résoudre, les identités et les alliances en train de se nouer (Callon, 1986; Callon et Law, 1997).

Pour le Fil de l'Ecogestion, il était essentiel d'emblée d' « identifier les entreprises potentiellement intéressables par l'environnement ». Aussi, lors de sa deuxième campagne de sensibilisation, il mobilise un nouveau type d'objet intermédiaire capable, par sa mise en circulation de l'entreprise vers l'UWE, de lui transmettre un message implicite : « je suis intéressé » sous la forme de demande d'informations supplémentaires. En ce sens, ce dispositif s'apparente à un sondage d'opinion, mais aussi une incitation à une première forme d'engagement dans une action, peu coûteuse puisqu'il s'agit seulement d'un engagement à s'informer, mais dont on espère qu'il en préfigure et même en appelle d'autres. « *Il y avait dans la presse une annonce dans laquelle il y avait un truc à découper, pour obtenir gratuitement un guide de témoignages. L'objectif de l'annonce, c'était qu'elles aient quelque chose à commander.* » Le lien établi par voie de presse est ainsi prolongé à l'initiative du récepteur du message. Mais ce retour d'information ne donne aucune indication sur ce que seraient les identités acceptables pour les deux parties

Par contre, ce coupon détachable transporte des informations attachées à l'entreprise, qui la sortent de l'anonymat et délivrent de nouveaux moyens de faciliter les échanges sous la forme de coordonnées : « *Les gens devaient répondre en mettant leur nom, adresse, téléphone et si possible, l'adresse e-mail.* » Selon le responsable du Fil de l'Ecogestion, les informations devaient permettre de « tenir des bases de données (...) sur les entreprises [qui] étaient en train de se former », c'est-à-dire quelque part entre l'action « one-shot » et la certification, et « d'assurer un suivi » de ces entreprises en particulier en les invitant à des réunions de sensibilisation, en stimulant les échanges et la circulation des informations, comme l'explique le responsable de l'UWE chargé de la sensibilisation aux permis d'environnement : « *les besoins sont identifiés à travers les questions-réponses qui nous parviennent ce sont des milliers de questions qui nous sont parvenues par le biais des FAQ depuis l'entrée en vigueur du permis d'environnement. En grosse partie, ce sont des questions banales, qui reviennent tout le temps, et qui sont traitées par les séances générales, mais, de temps en temps, il y a des questions pointues qui se posent. Des problèmes dont on n'avait pas pensé qu'ils pourraient survenir quand on a créé le décret et ses arrêtés d'application. Il y a des cas de figures qui posent problème. Lorsque ces problèmes ont une portée générale il ne s'agit pas de résoudre le problème particulier de chaque entreprise, mais de traiter une catégorie de problèmes qui se présentent dans plusieurs entreprises on relève ces questions, on fait une proposition de réponse qu'on fait valider par l'administration. Et une fois qu'on a eu la validation de l'administration, on retourne l'info soit via le site, sur les FAQ, soit via les séminaires mais alors, là, c'est plus ce réseau d'entreprises plus expérimentées qui continuent à améliorer leurs connaissances sur le permis.* » Ces dispositifs de suivi permettent de maintenir les liens établis et de continuer le travail de mise en forme des identités des entreprises.

e) Conclusions

Ces dispositifs localisés, attachés à la Région wallonne, son territoire, ses acteurs privés et publics, que je viens de décrire ne se sont pas déployés dans un « vide communicationnel ». Tout au long des processus d'élaboration et de révision de la norme ISO 14001, et bien après la publication de chaque version, les organismes de normalisation de certains pays – mais pas le NBN - ainsi que certains experts ayant participé aux travaux du TC 207, ont publié des articles dans la presse spécialisée à destination de managers professionnels et d'experts en management environnemental (par exemple les revues mises sur le marché par des éditeurs privés, ou celles publiées par des fédérations à destination de leurs membres, ou la revue 'ISO Management Systems' contrôlée par le Secrétariat de l'ISO), ont mis en ligne des pages Internet présentant ISO 14001 et ses bénéfices, ont publié des newsletters variées sur ce sujet.

Les dispositifs de communication à distance en Wallonie sont venus en quelque sorte doubler ou suppléer ces dispositifs, mais ils apportent aussi quelque chose en propre. Rendues possibles par une alliance entre acteurs publics et acteurs privés, ces campagnes proposent une nouvelle traduction du « message » des élaborateurs de la norme. Cette traduction intègre tout le travail de problématisation décrit dans les sections précédentes, lequel prend en compte les intérêts des recruteurs et des pouvoirs publics wallons qui les mandatent et les financent. De plus, cette nouvelle traduction des intérêts et des enjeux est aussi une opération de contextualisation, au sens où les définitions des entités concernées, des intérêts en jeu et des relations à établir incorporent des éléments attachés à ce territoire en particulier : l'importance des entreprises de type PME dans le tissu économique, l'histoire tendue des relations entre les entreprises et la police de l'environnement, les filières régionales de traitement des déchets, la désignation des entreprises appelées à témoigner en sont des exemples. Les campagnes de sensibilisation relèvent néanmoins de la communication de masse : il s'agit de dispositifs visant à toucher une multiplicité d'acteurs dispersés et hétérogènes. L'énoncé délivré doit rester suffisamment général pour traduire tout l'éventail des intérêts singuliers de chaque acteur à recruter.

IV.3 Les dispositifs de type forum

D'autres dispositifs de sensibilisation organisent la mise en présence physique d'un nombre restreint d'acteurs, intermédiaires et usagers potentiels ou avérés mêlés, par le biais de « réunions » - ponctuelles ou en série – autour d'un sujet préétabli, avec un ou plusieurs orateurs. Circonscrites en un lieu et un temps donné, ces réunions sont ouvertes à toute personne intéressée moyennant inscription et paiement d'un droit d'entrée, censé rembourser les frais d'organisation et rémunérer les orateurs.

a) La réunion de sensibilisation/formation : un espace de discussion cadré

- *Les modes de cadrage des échanges*

L'assemblée qui se forme lors de ces réunions peut être assez hétérogène. A titre d'exemple, voici la composition de l'assistance d'une réunion d'information sur la nouvelle version de la norme ISO 14001, dont témoigne mes notes : 14 cadres d'entreprises, dont 12 déjà certifiées, mais dont le temps de la recertification approche à grand pas, et 2 en cours de première certification, elles recherchent la conformité à la nouvelle norme ISO 14001 ; 4 consultants qui disent être là pour « *savoir quoi proposer à leurs clients* » ; un conseiller en environnement de la

CCI Libramont, présent en tant que co-organisateur de la réunion ; 3 fonctionnaires du Forem, responsables du « *crédit adaptation* » qui allouent « *des aides financières aux entreprises pour la formation du personnel* » et qui veulent « *voir quelles sont les modifications de la norme et ce que ça implique pour leurs activités* » ; 2 formateurs en management environnemental, dont un en tant que co-organisateur de la réunion, les deux déclarant avoir « *besoin d'informations pour adapter leurs prestations à la nouvelle donne* » ; 1 certificateur, invité en tant qu'orateur ; 1 chercheur (moi-même), présent « *pour observer les interactions dans le cadre de son travail de recherche* ». Répondre à tant d'attentes différentes, « *adapter son discours au public présent* » afin qu'il « *soit proche de ses préoccupations* », c'est-à-dire qu'il traduise les différents intérêts en présence, comme le conseille le guide de sensibilisation aux recruteurs, en est rendu d'autant plus difficile.

Prenant le parti pris de l'interactivité – « *l'objectif de ce matin est avant tout d'avoir une discussion* », dit par exemple un orateur pour entamer son exposé lors d'une réunion de sensibilisation –, ces réunions n'en sont pas moins parfaitement cadrées. Tout d'abord, elles sont cadrées par les limites spatiales et temporelles. Latour (1993, 2006) a souligné à plusieurs reprises le rôle joué par des éléments architecturaux et ergonomiques ainsi que des supports techniques dans la limitation de la prolifération des interactions – dans leur localisation, au sens littéral. Cette limitation ne relève pas d'une interruption des interactions et des échanges mais d'un plissement des interactions qui tend à rapprocher et intensifier certaines interactions et d'une mise entre parenthèse du monde extérieur à l'assemblée ainsi localisée.

Ainsi, les réunions se déroulent généralement dans une ou deux salle(s), où l'espace est aménagé en deux lieux aux fonctions bien distinctes : un lieu de travail et de discussion publique et formelle, équipé de tables, sièges, matériel audio-visuel, écran, tableau, papier, crayon, etc., et un lieu de détente et de discussion informelle, plus confidentielle, où sont disposés boissons, nourriture, et aussi, dans le cadre de réunions de type colloque, des stands où des professionnels exposent leur savoir-faire. Nous verrons que les interactions qui s'y déroulent sont différentes, mais contribuent également à l'intéressement des entreprises et d'autres acteurs.

Le temps est intégralement planifié : la durée totale est fixée d'avance, tout comme l'ordre et le temps de paroles des orateurs, les moments de « questions-réponses », et les temps de pause et de détente... Même les débordements comme les dépassements de temps, les interruptions et questions impromptues ne sortent pas tout à fait du cadre dans la mesure où ils ont été anticipés et pris en compte dans le calcul des marges de temps disponibles. Le planning préétabli par l'organisateur est d'ailleurs rappelé aux participants par cet organisateur, qui endosse pour la circonstance le rôle d'animateur de la réunion, et par le biais d'un document distribué au début de la réunion.

L'animateur-organisateur de la réunion n'est pas forcément lui-même un orateur. Il est celui qui introduit – fait rentrer, littéralement – l'orateur, lui délègue la parole – et la reprend - et veille au respect des règles – bien souvent implicites – qui président aux échanges. Si, en principe, tout participant peut s'exprimer à n'importe quel moment, il s'agit pourtant de conserver une certaine asymétrie du droit et du temps de parole, au profit de l'orateur et de la transmission du message de sensibilisation aux SME, dont il se fait le porte-parole. La répartition des participants dans la pièce - l'orateur, debout, seul, face à son public, est investi

d'une forme d'autorité du fait de cette simple modalité - et des ressources - l'orateur dispose de temps, de matériel informatique et audio-visuel, de documents de référence – contribuent aussi à ce cadrage des échanges (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992; Urfalino, 2005). Un dispositif original, peu usité, est la mise en scène de situations vécues par les entreprises sous la forme de saynètes : *« On a cherché un peu aussi comment on peut rendre ça plus attractif, il fallait que l'information soit assez courte et pas trop loin du patron. Donc toutes ces informations, c'étaient celles qu'on avait recueillies auparavant, et donc on est tombé sur A Hermès, Business Théâtre (...): on a développé 4 saynètes théâtrales qui montrent le cheminement environnemental par l'humour. Et ça, ça a vraiment marqué les gens »* raconte le responsable du Fil de l'Ecogestion interviewé, évoquant les balbutiements (alors en cours) du projet « Wallonie Excellence ».

Toutefois, d'autres dispositifs viennent tempérer cette asymétrie. La disposition des tables en U permet, sinon de restaurer l'égalité, du moins d'instaurer une communauté de principe pour le temps de la réunion. Lors de ses séances de sensibilisation au système « Wallonie Excellence », l'UWE a utilisé un dispositif intermédiaire permettant de mesurer de façon standardisée la réaction de l'ensemble des participants à certaines questions : *« pour rendre ça vivant, il y avait aussi un « footing system »: on posait des questions et le public pouvait voter, donc nous on pouvait voir directement quelle était la position de la salle (...) le problème, c'est qu'il était anonyme »,* ce qui rendait difficile la poursuite de l'interaction. Enfin, le traditionnel « tour de table » au début de chaque réunion, au cours duquel les participants se présentent et expriment leurs attentes par rapport aux échanges à venir, ne fournit pas seulement des repères aux recruteurs pour ajuster leur stratégie d'intéressement, mais aussi concrétise le droit à la parole des participants, le droit à faire valoir ce que seraient les formes de problématisation et les identités acceptables pour eux – du moins dans une certaine mesure.

Le cadrage, enfin, est assuré par le choix du sujet de discussion, préalablement établi. Mais ce sujet, il s'agit de le traduire, de le déplacer, d'en faire accepter une définition telle que *« l'alliance autour de cette interrogation est profitable pour chacun d'eux »* (Callon, 1986). Cette opération, le guide de sensibilisation en rend compte. Toute réunion d'information, toute campagne de sensibilisation, tout l'art de l'intermédiaire implique d'abord d'emporter l'accord la *« vraie question du management environnemental »*. Cette *« question est « comment profiter au maximum des opportunités liées à l'environnement - économies financières, gains de rentabilité et de rendement, optimisation des dépenses... - pour être plus fort financièrement ? » et pas « comment intégrer la problématique environnementale sans alourdir encore un compte de résultat fragile et un bilan qui aurait plutôt besoin d'investissements productifs ? »*, précise ce mode d'emploi de l'intermédiaire. De même, lors de séances focalisées sur une thématique environnementale particulière, comme les économies d'énergie, par exemple, l'enjeu est pour l'orateur de *« faire passer l'environnement avec autre chose »*, de proposer une problématisation qui lie les questions financières et la survie de l'entreprise aux questions environnementales et présente les SME comme une solution rationnelle, comme cela a été développé précédemment. C'est pourquoi, dans le schéma type d'une réunion de sensibilisation, les questions relatives à la manière dont les préoccupations environnementales qui parcourent la société peuvent influencer les conditions de performance et de survie de l'entreprise en général et aux avantages qu'une gestion de ces problématiques peut lui apporter sont abordées d'entrée de jeu. Les figures 11 et 12 présentées à la page suivante sont couramment utilisées par les intermédiaires pour appuyer et rendre indiscutable cette problématisation aux yeux des entreprises à recruter.

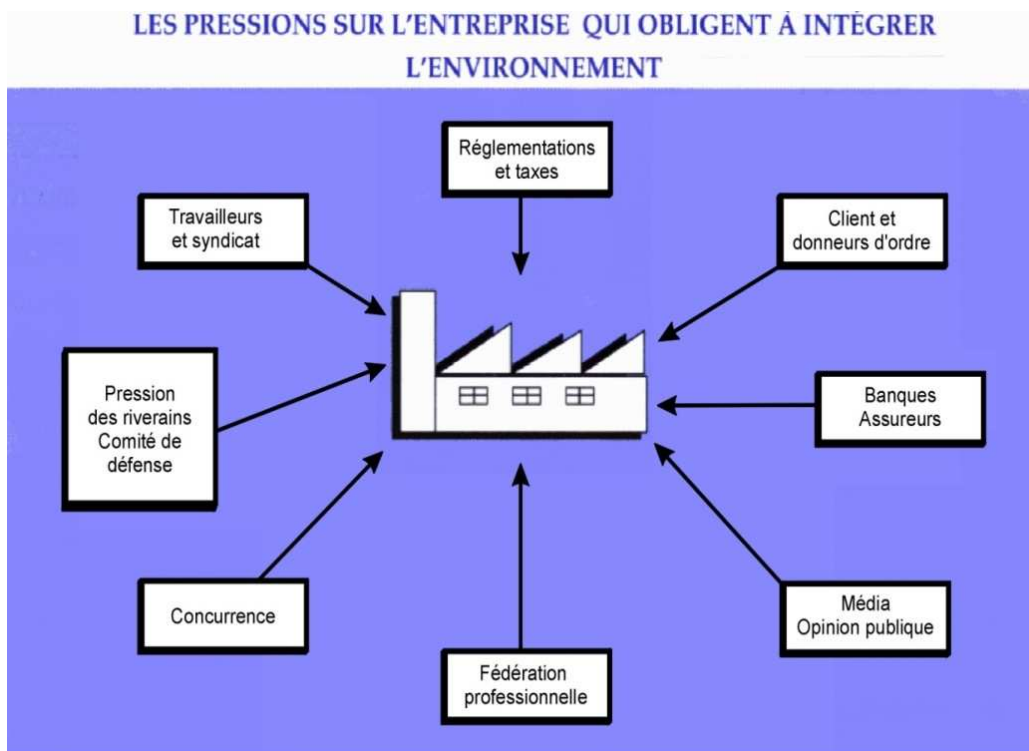


Figure 11 : Les porteurs d'exigences socialement légitimes de protection de l'environnement. Schéma censé représenter la situation objective de toute entreprise, rendant nécessaire la mise en œuvre de modes de gestion de l'environnement. Diapositive extraite d'une présentation power point présentée lors d'une réunion de sensibilisation.

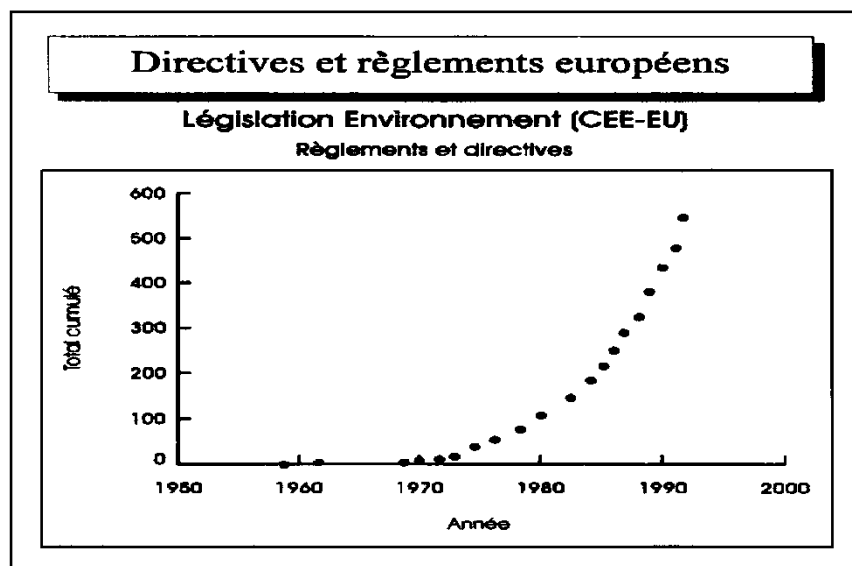


Figure 12 : L'inflation législative comme raison d'implémentation d'un SME. Graphique censé représenter l'évolution quantitative objective de la législation environnementale, rendant nécessaire la mise en œuvre de modes de gestion de l'environnement. Diapositive extraite d'une présentation power point présentée lors d'une réunion de sensibilisation.

- ***Un espace de mise à l'épreuve et de négociation de la norme, des intérêts, rôles et identités des acteurs, des bonnes pratiques et des conditions de l'alliance***

Il s'agit de montrer - en s'appuyant sur des études empiriques, des témoignages d'entreprises, des exemples tirés de l'expérience des intermédiaires - aux personnes présentes que cette façon de définir le problème est robuste et mérite qu'elles acceptent de la prendre en considération ne fût-ce que pour le temps de la discussion qui les réunit. Dans l'extrait d'une réunion de sensibilisation ci-dessous, l'orateur interpelle les participants déjà certifiés - et le guide de sensibilisation rappelle d'ailleurs aux animateurs de ce type de réunion l'intérêt d'avoir quelques entreprises déjà certifiées et/ou expérimentées dans le public - pour appuyer ses propos et rendre indiscutable cette redéfinition²⁰¹ du problème de la gestion environnementale des entreprises en terme « d'intérêts bien compris » : « L'orateur : *Les intérêts d'un SME ? Il permet :*

- *de maîtriser les risques environnementaux : il se base sur une analyse des risques, mais environnementaux, pas point de vue sécurité ;*
- *de se positionner sur le marché : il y a par exemple des pressions des constructeurs automobiles sur leurs équipementiers, ils doivent être certifiés pour remettre une offre...*
- *d'améliorer ses relations extérieures, son image de marque : bon, le grand public ne connaît pas, mais avec les autorités surtout ;*
- *analyser la productivité et générer des économies (eau, énergie) : ça donne des infos sur les sources d'amélioration possibles.*

Je ne sais pas... Chez TIIH, par exemple, qu'est-ce que le SME vous a apporté ?

TIIH : Point de vue relations extérieures surtout. On a pu donner beaucoup d'infos aux riverains. On a utilisé une méthode d'analyse des risques environnementaux, on a identifié des équipements liés à des paramètres environnementaux qu'on n'avait pas réalisés... C'est-à-dire on s'y intéressait déjà point de vue sécurité, donc les paramètres radiologiques, mais on a vu d'autres choses. La consommation, par exemple, on n'y faisait pas attention du tout... Et puis il y a l'amélioration continue qui fait qu'on progresse.

L'orateur : Et les autres ?

SGO : Nous, on s'est fait certifier parce que c'était l'exigence d'un client. Donc, euh... Mais quand même, avec le tri sélectif, on gagne de l'argent avec nos déchets !” Chacun apportera la contribution attendue, et aucun d'entre eux ne mettra réellement en discussion ce postulat du SME profitable, en amenant le débat sur les coûts encourus et les investissements consentis. Lors les coûts et les investissements sont évoqués, les participants marquent discrètement leur accord par un murmure, un hochement de tête, mais le débat reprend généralement son cours comme si de rien n'était, sans que l'orateur ait forcément besoin de le ramener sur le sujet prédéfini.

Un tel accord sur l'objet de la discussion n'est pas seulement un stratagème pour susciter l'intérêt et l'écoute des auditeurs, il a un effet de cadrage des échanges important. Non seulement cette problématisation pose d'emblée comme résolue la direction de l'alignement à

²⁰¹ Par rapport à la définition caractéristique de l'approche réglementaire, en termes d'interdits et d'obligations légaux, dominante dans les années 1970 et 1980, avec laquelle la normalisation et les « initiatives volontaires » permettent de rompre.

rechercher (la création d'une plus value et d'une opportunité) pour centrer la discussion sur les moyens d'y parvenir – l'implémentation d'un SME, qui sera abordée le plus souvent en deuxième partie de la réunion - , mais il impose aux participants des contraintes à la manière dont il est possible de lire un document, ou, au cours d'une réunion, de débattre, d'invoquer ou de critiquer des arguments, des faits, des objets ou des personnes (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992; Heurley, 2001; Ganier, 2002). Par exemple, comme en témoigne les échanges observés, si rappeler pudiquement que « *le retour sur investissement se fait parfois attendre* » est admis, dire que « *jeter 1000 l d'hydrocarbures par terre coûte moins cher que de le brûler par la filière* » est considéré non seulement comme erroné - et l'assemblée s'empresse de rappeler au récalcitrant que « *si vous vous faites prendre, c'est beaucoup plus cher, mais énormément plus cher...* » - mais aussi comme une faute de goût, selon les termes de Perelman et Olbrechts-Tyteca (1992) – l'énonciateur sera critiqué pour son comportement « *inconscient* » du point de vue environnemental et du point de vue des risques qu'il ferait encourir à sa(la) société, mais aussi pour ne pas avoir eu une « *attitude positive* » dans le débat en cours, ne pas y avoir apporté « *des éléments constructifs* », avoir tenu des « *propos irresponsables* ». Les participants s'autocensurent pour ne pas commettre un impair qui pourrait rompre l'alliance fragile sur laquelle repose le bon déroulement de la réunion. Comme le souligne un organisateur de ce type de dispositifs : « *Ils ne sont pas toujours d'accord, mais ils ne se critiquent pas ouvertement (...) Tu sais, dans ce genre de réunions, il y a... (rire) il y a un consensus, de toute façon (geste d'impuissance), qui est de rigueur (...) Ou alors, on y met les formes... Tu sais, il y en a un qui apporte un élément, et puis l'autre qui apporte un autre élément, quoi* ».

La deuxième partie de la réunion, qui présente le SME comme un moyen de parvenir à allier objectifs économiques et objectifs écologiques, et comme un moyen pour faire reconnaître - au double sens de rendre reconnaissable, visible, et de rendre légitime - sa démarche environnementale, se déroule selon un ordre précis. Cet ordre est celui du texte de la norme ISO 14001, avec une variante possible : à l'inverse de celle-ci, les exigences de l'analyse environnementale sont parfois abordées avant celles relatives à la politique environnementale, écart que l'orateur peut aisément justifier en invoquant la nécessité pratique et logique de connaître les aspects environnementaux de l'entreprise pour pouvoir élaborer sa politique environnementale. A part cela, l'orateur suit généralement fidèlement la table des matières de la norme ISO 14001 – à partir du chapitre 4, qui correspond aux spécifications certifiables.

Plus encore, de nombreux orateurs ont tendance à introduire chaque nouvel item de leur discours en énonçant explicitement les numéros et titres des chapitres et sections de la norme, comme le montre cet extrait : « *Le chapitre 4.4. est consacré à la mise en œuvre, comme dans l'ancienne norme. Le point 4.4.1. Ressources, rôles, responsabilité et autorité est calqué sur le même chapitre de la norme d'assurance qualité.* » La mobilisation de ces numéros et titres comme repères est supposé faciliter l'utilisation ultérieure de la norme par les futurs usagers. Ils établissent un lien direct avec le contenu de la norme, mais également entre les deux versions qui en existent et avec la norme ISO 9000. Les exigences d'une bonne gestion deviennent d'autant plus facilement traçables à travers les différents textes qui les véhiculent et les stabilisent en se répétant les uns les autres.

Les spécifications de SME inscrites dans la norme ISO 14001 seront passées en revue, avec plus ou moins de détails suivant les objectifs de la réunion. Le contenu de la norme ISO

14001 est ainsi délivré aux participants, non seulement oralement, mais également en mobilisant des inscriptions : soit une copie de la norme elle-même, qui circule ainsi clandestinement, soit la copie papier du power point de l'orateur qui la reprend quasi intégralement. Et surtout, il s'agira de montrer par des exemples concrets, et pas seulement des raisonnements généraux, en quoi se conformer à ces exigences de la norme génère des bénéfices pour l'entreprise. Ainsi, l'exemple déjà évoqué d' « une grande entreprise qui a failli arrêter de fonctionner parce qu'il y avait eu un incendie chez le fournisseur [dont] tout le stock, l'outil de production avaient été perdus », qui, il faut le souligner, a été mobilisé par différents orateurs et différents enquêtés, permet de lier l'exigence « gestion des compétences, y compris pour les sous-traitants » d'ISO 14001 aux enjeux de « maîtrise du risque fournisseur » pour l'entreprise, et de donner du contenu et du vécu, de la réalité à une relation qui, autrement, resterait de l'ordre du virtuel. La différence qu'apporte la traduction des exigences de la norme en exemples concrets, selon les propos d'un intermédiaire, c'est que « ça, ça les frappe ».

Enfin, chaque exposé et chaque réunion se terminent traditionnellement par un temps de « questions-réponses ». Nous avons déjà vu que le fait qu'un temps d'interactivité obligatoire soit planifié n'empêche nullement les participants de poser des questions et de faire des commentaires tout au long de la réunion. Cette interactivité est précisément ce qui fonde l'intérêt des réunions de sensibilisation pour tous les participants. Elle leur permet d'explorer et de tester ensemble les marges de liberté dont dispose l'utilisateur dans l'implémentation du SME, comme dans l'extrait suivant : « L'orateur : (...) Le point 4.4.2. : On a changé l'intitulé pour le rapprocher d'ISO 9001:2000. C'est un point qui pose problème aussi. On insiste plus sur les compétences des gens que sur leur formation. En outre, les exigences de compétences des sous-traitants sont très claires ("toute personne exécutant une tâche pour lui ou pour son compte"). En langage ISO 9001, on parlera de maîtrise des processus externalisés. Beaucoup d'entreprises externalisent le nettoyage, la maintenance des systèmes énergétiques, etc. Or ces activités, que vous sous-traitez, elles peuvent générer des impacts significatifs. Eh bien, vous devez les maîtriser. Et les maîtriser, ce n'est pas seulement exiger que le sous-traitant soit ISO 14001 : il faut avoir la preuve que vous gérez les compétences, les leurs y compris.

Cadre Entreprise Z, interrompant l'exposé: Qu'est-ce que ça veut dire, prouver qu'on maîtrise les compétences? Comment on fait en pratique?

L'orateur: Vous devez prouver que vous avez identifié les impacts significatifs liés aux activités des sous-traitants, que vous avez identifié les compétences pour les maîtriser et que votre sous-traitant a ces compétences. C'est comme ça que vous montrez que vous gérez.

Cadre Entreprise Z: Donc, par exemple, j'ai un sous-traitant tuyauteur. S'il ne fait pas bien son boulot, je peux avoir des fuites. Qu'est-ce que je dois faire? Je dois lui expliquer ce qu'il doit faire et lui faire signer un papier qui prouve que je lui ai expliqué?

L'orateur: Bon, d'abord, quel type d'impact peut avoir un tuyauteur?

Cadre Entreprise Z: Eh bien, des déchets, ou une fuite d'ammoniaque en cas d'accident. Les plus gros problèmes, c'est en cas d'accident.

L'orateur: Vous devez vous demander si cet impact est significatif. Moi, en tant que certificateur, je m'intéresse d'abord aux impacts significatifs et donc les compétences qui permettent de maîtriser ces aspects-là en priorité. Après, on pourra passer à autre chose. Mais les compétences nécessaires pour ces aspects-là, je

vais vérifier que vous les gérez. Alors, quelles sont-elles pour un tuyauteur? Je ne connais pas bien ce métier, je ne peux pas vous dire ce qu'elles sont, mais je dois voir que vous les avez identifiées, en marche normale et accidentelle. Le fait de savoir monter une vanne: dans une entreprise qui avait une step²⁰², un point qui a posé problème était la vanne O2, par exemple. Et puis détecter les pannes. Calibrer les instruments, aussi, c'est très important.

Cadre Entreprise Z: Mais si un accident survient à cause d'un sous-traitant et que ça provoque une fuite d'ammoniaque, par exemple, je dois l'inclure?

L'orateur: Absolument.

(Cadre Entreprise Z : grimace)

L'orateur: On vérifie qu'il les a, on évalue et on trace. La difficulté, c'est de savoir jusqu'où étendre cette évaluation: faut-il évaluer une personne, une équipe, ou jusqu'à son bureau...? Ca dépend.

Cadre Entreprise V: Oui, vous savez comment ça se passe. On a un type qui vient sur le chantier. Il n'y connaît rien, on lui explique, et une fois qu'il a compris, c'est un autre qui vient, et on doit recommencer. Ou un chef qui dit le contraire de nous. C'est difficile.

L'orateur: Oui, c'est très difficile, mais c'est aussi une cause majeure de non-conformité, et une émission d'ammoniaque, c'est un impact significatif, et non des moindres.

Cadre Entreprise V: Oui, c'est d'ailleurs pour ça que j'avais choisi cet exemple-là. On se pose moins de questions sur des détails.

(Plus tard, au cours du temps de questions-réponses, l'entreprise Z revient à la charge sur la question de la gestion des compétences)

Cadre Entreprise Z: Pour la gestion des compétences des sous-traitants, par exemple la livraison de produits chimiques ou l'évacuation des déchets, la seule façon que je vois de vérifier les compétences du sous-traitant, c'est de demander une accréditation. Je ne vois pas quoi faire d'autre.

L'orateur: Vous pouvez aussi auditer votre sous-traitant (murmures et ricanements dans la salle.)

Cadre Entreprise Z: De toute façon c'est difficile de savoir où s'arrêter, pour évaluer les compétences.

L'orateur: C'est parfois intéressant d'aller voir comment ça se passe chez le sous-traitant... D'aller voir le centre d'enfouissement technique, par exemple.

Cadre Entreprise Z: Et où s'arrête notre responsabilité?

L'orateur: Vous êtes responsable jusqu'à l'élimination des déchets. Or un déchet reste parfois deux ou trois mois en attente de destruction chez le repreneur. Et vous êtes toujours responsable pendant cette période. J'ai eu le cas d'une entreprise qui avait fait appel à un sous-traitant, et ses déchets étaient en attente de destruction quand le sous-traitant a fait faillite. Elle a dû repayer pour faire éliminer ses déchets par quelqu'un d'autre. C'est pour ça que c'est important de savoir comment ça se passe chez le sous-traitant.

(Cadre Entreprise Z : hoche la tête en soupirant) »

²⁰² En jargon technique de l'environnement, une « step » est l'abréviation de d'une « station d'épuration ».

Ce long extrait illustre bien la dynamique de la discussion. La discussion se focalise sur les moyens, les agencements techniques et pratiques qu'offre le SME au problème émergent des relations de sous-traitance. Seuls quelques énoncés établissent les liens entre ces agencements d'une part, et les attentes de maîtrise des activités et de réduction des coûts et les risques de la non-maîtrise imputés aux entreprises à enrôler d'autre part. L'exploration des possibilités et des enjeux passe par la mobilisation d'exemples concrets de solutions adoptées précédemment par d'autres entreprises et validées par le certificateur ou, comme ici, d'un problème non encore résolu mis sur la table par un des participants. Il faut dire que le thème abordé dans cet échange – la gestion des compétences – est une nouveauté introduite par la version révisée de la norme ISO 14001 – la précédente parlant de « sensibilisation et formation ». A l'époque où cette discussion a eu lieu, la publication de cette nouvelle version remontait à moins d'un an. Peu d'entreprises avaient eu l'occasion de l'implémenter, les « bonnes pratiques » en matière d'interprétation de cette exigence et en matière de dispositif à mettre en place étaient encore à établir. Et c'est bien la question que pose le représentant de l'entreprise Z et qui sera l'enjeu de toute la discussion: comment l'interpréter, qu'est-ce que je peux mettre en place, qu'est-ce qui sera considéré comme une pratique acceptable ?

L'orateur traduit l'exigence de la norme comme une opération de qualification du sous traitant lui-même - il a les compétences attendues - par rapport à des critères ou normes que l'entreprise aura établis - les compétences nécessaires pour maîtriser les impacts - sur base des résultats de l'analyse environnementale initiale ayant permis d'objectiver, de quantifier et de hiérarchiser les impacts spécifiques aux activités de cet acteur. La portée de ce travail de qualification est opératoire : si le sous-traitant échoue à cette épreuve de qualification (s'il n'est pas reconnu compétent), l'entreprise qui l'emploie sera contrainte à agir soit en changeant de fournisseur de services, soit en faisant pression sur lui pour qu'il les acquière ; dans le cas contraire, l'entreprise sera elle-même disqualifiée (elle n'aura pas « géré » ou « maîtrisé son risque » fournisseur, ce qui est considéré comme une incompétence de sa part). De plus, ce travail de qualification, et si besoin, de formatage du sous-traitant, doit être entièrement traçable par le certificateur.

L'entreprise Z propose immédiatement une alternative à cette interprétation de la norme : « expliquer [au sous-traitant] ce qu'il doit faire et lui faire signer un papier qui prouve que je lui ai expliqué? » Si l'opération qu'il envisage est traçable (grâce au papier signé qui « prouve »), elle relève plutôt du registre de la communication. Non seulement elle évacue la question de la qualification du sous-traitant, mais liant la compétence de l'entreprise non plus à sa propre capacité à bien choisir ses sous-traitants mais à sa capacité à faire circuler l'information, elle ne pointe plus vers des actions de négociation de l'identité du sous-traitant et de l'alliance nouée avec lui... L'interprétation de l'orateur place l'entreprise donneur d'ordre dans une position de recruteur, de prescripteur et de contrôleur de ses sous-traitants au nom de l'environnement et de la norme ISO 14001, rôle qu'elle n'est pas forcément prête à assumer. L'entreprise Z testera encore la robustesse de l'interprétation proposée par l'orateur en mettant sur la table de discussion d'autres options : contourner l'exigence en excluant les impacts causés par les sous-traitants de son champ d'action, se décharger de cette responsabilité en mobilisant un dispositif institutionnel d'authentification des compétences, l'accréditation. Mais en lui proposant d'auditer son sous-traitant, c'est bien un rôle actif que l'orateur lui tente de lui attribuer dans ce dispositif. Les murmures et ricanements indiquent

une fois de plus l'échec de la négociation en cours de la signification de l'exigence normative en question et des bonnes pratiques de gestion environnementale tout à la fois.

Pour durcir, rendre robuste son interprétation de la norme, l'orateur déroule un raisonnement qui lie les pratiques et dispositifs à instaurer, et qui feront partie du SME, à la fois, en amont de ce dispositif, à la norme et au critère de significativité qu'elle impose, et à une autre partie du SME, à savoir les résultats de l'analyse environnementale initiale ayant permis d'objectiver, de quantifier et de hiérarchiser les impacts spécifiques aux activités de l'entreprise, et à l'aval, à l'audit de certification qui viendra qualifier ces interprétations et ces pratiques de conformes ou de non-conformes, avec pour conséquence respectivement leur stabilisation ou leur modification. Compte tenu de ces trois sources de contraintes – texte normatif, qualification technique et évaluation de conformité –, la marge de manœuvre s'avère trop étroite pour que l'entreprise Z puisse éviter de s'attaquer au problème posé par son sous-traitant ou se contenter de communiquer. Une source de contraintes supplémentaire sera convoquée pour trancher la question : la législation wallonne relative aux déchets qui engage sa responsabilité juridique.

Au fil des discussions engagées autour de différentes exigences normatives, on voit apparaître bien d'autres sources de contraintes, bien d'autres concepts, objets ou institutions que peuvent s'allier les orateurs pour rendre leur propos indiscutables : les définitions et annexes de la norme ISO 14001, la norme ISO 14004 qui commente ISO 14001, la norme d'audit ISO 19011, la norme ISO 9000 et les principes, outils et vocables de la qualité, le système d'accréditation et les lignes directrices de BELAC et de l'IAF, les souhaits du Ministre de l'Environnement de la Région wallonne, la DPE, les statistiques tenues par la communauté des certificateurs sur les non-conformités relevées dans les entreprises. Tous ces alliés convoqués par les uns et les autres modifient à chaque étape le gradient des forces en présence. Mais tous les participants ne sont pas égaux quant aux alliés qu'ils peuvent mobiliser pour durcir leur position. Les professionnels du management environnemental, comme les consultants et les certificateurs, sont bien mieux équipés que les entreprises, encore plus les entreprises « qui débutent ». Les premiers sont capables de mobiliser des réseaux bien plus longs que ces dernières.

Mais il ne s'agit pas pour autant d'un passage en force. Dans l'extrait ci-dessus, c'est bien le récit des déboires d'une entreprise qui n'a pas pris en compte l'élément fournisseur, c'est la traduction de l'exigence de la norme et de l'attente du certificateur en termes d'intérêts pour l'entreprise elle-même qui permettra de clore la discussion et d'entraîner une marque d'acceptation, même de mauvais gré, à la fois de la façon de poser le problème, de la façon dont son propre intérêt est traduit et du rôle qu'on entend lui faire jouer. C'est encore plus explicite dans l'argument suivant, formulé par un certificateur, qui vient clore une discussion du même type sur l'amélioration continue : « (...) *Mais c'est d'abord pour l'entreprise, (d'une voix soudain ferme) c'est important pour l'entreprise elle-même. Elle fait ça pour obtenir des résultats, parce qu'elle va s'améliorer elle-même, courir moins de risques et en tirer des bénéfices. Donc c'est tout à son intérêt! Et cela se traduit par le point 4.6. sur la revue de direction: "évaluer l'efficacité du SME" par des indicateurs environnementaux. Mais c'est d'abord pour l'entreprise elle-même car elle veut s'assurer que son SME lui est utile.* » Ce qui justifie le déplacement, l'effort demandé à l'entreprise, c'est le gain

qu'elle obtiendra au bout de ce détour. L'ensemble de contraintes patiemment rassemblées dans le cours du discours s'en trouve traduit en opportunité, en intérêt.

Comme dans l'exemple présenté ici, l'arbitre de ce débat est souvent le certificateur, soit que ce soit lui l'orateur, soit que l'orateur le convoque en s'en faisant le porte-parole : « Les certificateurs sont très attentifs à ça » est le type d'énoncé qui, bien souvent, permet de clore une discussion à l'avantage de celui qui la prononce. Car c'est en définitive sur l'épreuve de l'audit et du jugement du certificateur que repose la qualification de toute la démarche, la réussite ou l'échec de tout ce long processus. Encore faut-il savoir ce à quoi ils sont attentifs, et cela, ce sont les professionnels du management environnemental et les entreprises déjà certifiées qui sont en mesure de le dire. L'asymétrie de savoir et d'expérience entre celles-ci et les entreprises encore à recruter, la différence en termes de réseaux qu'ils sont capables de mobiliser contribuent à canaliser les échanges et à les faire évoluer vers une issue conforme aux pratiques déjà stabilisées et répandues. Pourtant, les jeux ne sont pas faits d'avance. Dans l'échange suivant, c'est bien l'orateur qui fait marche arrière, puisqu'il s'aligne sur la position de son contradicteur et fait même rentrer son interprétation alternative dans le cadre de la norme ISO 14001 par la requalification de l'impact significatif comme « non maîtrisable ». Grâce à cette requalification, le « gradient de forces » s'inverse. A l'ère du « client roi » (Gomez, 1994; Weill, 2001; Cochoy, 2002), faire alliance avec le client, même sans mobiliser ISO 9001, est un excellent moyen pour l'entreprise de négocier les termes de son engagement dans la démarche.

L'orateur : L'analyse environnementale des produits et des services n'est pas réalisée à la conception, à l'utilisation et en fin de vie. Conséquence: la politique n'en tient pas compte et tout le système est incomplet. (...) Pour les services, qu'est-ce que cela implique? On parle ici du service au client. (...) Autre possibilité: je suis un bureau marketing, je développe des emballages. Si je veux être ISO 14001, je dois tenir compte de la recyclabilité et du poids de l'emballage.

Entreprise2: Mais est-ce que ça n'est pas en contradiction avec ISO 9001, qui exige de satisfaire le client?

L'orateur: Oui, c'est vrai... (Il marque un temps, cela semble le rendre perplexe. Il réfléchit...) Là, intervient aussi la notion de maîtrise: vous pouvez proposer un emballage durable au client, dans la perspective ISO 14001, mais si le client refuse, vous ne pouvez pas l'imposer. On considérera alors que c'est un impact significatif non maîtrisable... (Murmures et agitation parmi les entreprises du public)».

L'interactivité permet donc non seulement l'exploration collective des pratiques acceptables et la négociation des conditions de l'intéressement. Pour que l'intéressement réussisse, il faut aussi lever les « facteurs de blocage » - selon les termes du guide de sensibilisation -, qui seraient principalement, selon les enquêtés, le coût, le temps, la transparence (pour EMAS), le manque de compétences vertes, la radicalité du changement envisagé. Une expérience négative de la mise en place du système de management de la qualité peut aussi constituer un frein, mais il est assez facile de détacher le caractère de « lourdeur » de l'entité « système de management » ou « norme » - la lourdeur serait alors un trait général et se répéterait forcément - en le reliant à une mauvaise pratique d'implémentation par l'entreprise - qui relève donc d'une situation singulière et isolable, et même évitable.

Il est primordial pour le recruteur que ces « facteurs de blocage » soient verbalisés par le représentant de l'entreprise à recruter, afin de pouvoir les dénouer. Dans l'extrait ci-dessous,

c'est le temps et le manque de compétences vertes qui sont mis en avant : « *Entreprise Bo: Ce qui m'inquiète, c'est l'ampleur du travail, et tout ce qui concerne la législation.*

Consultant1 (participant): Pour la législation, pour vous qui faites de l'agro-alimentaire, vous pouvez demander à la FEVIA.

Entreprise Bo: Mais la FEVIA va vous donner la législation qui a trait à la sécurité des aliments, mais pas sur l'environnement proprement dit. Par exemple, on fait de l'extraction aux solvants. Cela sort de l'agro-alimentaire de base!

Consultant1 (participant) et l'orateur: Ceux qui peuvent vous aider, pour la législation, ce sont les fédérations, les consultants qui font ce boulot. Vous pouvez aussi aller voir sur les sites Internet spécialisés, comme les sites législatifs de la RW...

L'orateur: Et puis, il faut aussi participer à des formations, aller voir les informations qui se trouvent dans les permis d'environnement, toute une série de choses qui sont en deçà de la norme ISO 14001. Qui vous donnent l'occasion de rencontrer des consultants, des auditeurs, et aussi d'autres entreprises dans le même cas que vous, et de pouvoir partager vos expériences. »

Il n'est pas indifférent que le représentant de l'entreprise Bo soit son responsable environnement. Pour les dirigeants, la question du temps nécessaire à la démarche est avant tout une question de coût : « *l'investissement en vaut-il la chandelle ?* » Et l'on a vu précédemment que cette question est au centre du travail de problématisation des intermédiaires. Il en va autrement pour les responsables environnement, qui anticipent ce qu'ils devront engager personnellement pour faire aboutir la démarche : comme le remarquent plusieurs intermédiaires interviewés, mettre en place un SME, « *ça ne se fait pas tout seul, ça demande du travail* », or « *il faut savoir que les responsables environnement sont des gens très occupés (...) Ils ont souvent plusieurs casquettes.* » Travail d'autant plus conséquent qu'il comprend aussi un temps d'apprentissage pour eux-mêmes (Domasik-Bilocq *et al.*, 2001), dont témoigne un consultant interviewé : « *(...) Ils nous disent : « je ne sais pas comment faire. Par contre je sais pertinemment bien qu'il y a beaucoup d'informations qui existent parce qu'il y a plus de 130 entreprises certifiées. Mais moi, j'ai l'impression de partir à partir d'une feuille blanche.* » Et qu'ils manquent d'alliés dans l'entreprise, un consultant, ex-responsable environnement, témoigne : « *beaucoup de responsables qualité ou environnement ou sécurité sont assez isolés dans leur entreprise (...) Moi, en tant que responsable de l'environnement, je pouvais parler aux gens, mais ça leur passait par dessus la tête. Mais quelqu'un d'autre qui venait leur raconter la même chose, quelqu'un de l'externe: « Ah, il y a peut être quelque chose de vrai dans ce qu'il dit. » Et donc de temps en temps, ils ont vraiment besoin de se ressourcer. »*

Des alliés et des ressources, c'est précisément aussi ce que ces séances de sensibilisation et de formation lui apportent. Ce que répondent l'orateur et le consultant à ce responsable environnement, c'est qu'il n'est pas seul : il y a toute une série d'acteurs et de dispositifs qui peuvent l'aider. A commencer par ces séances de sensibilisation et de formation, qui ne se bornent pas à transmettre des savoirs, à procurer des outils (une méthode d'analyse environnementale) ou des exemples de documents (procédures, politique environnementales) dont s'inspirer pour fabriquer leur SME, à fournir des arguments pour convaincre le patron, mais qui connectent le responsable environnement ou l'entreprise représentée à tout un réseau de relations. Outre la circulation des coordonnées des acteurs et des ressources à sa disposition par le biais de brochures ou de documents référençant les intervenants, les sites

Internet, les revues intéressantes, les aides financières disponibles, etc., ces réunions sont aussi le lieu de rencontres qui comptent dans la démarche. Un consultant, un certificateur, ou un pair : *« J'ai aussi rencontré à la formation, je ne sais plus laquelle, le responsable de l'environnement chez IJ. Nous deux, on avait un atome crochu et s'est dit: «Dans deux têtes, il y a plus que dans une.» On a monté deux systèmes différents mais plus au moins parallèlement (...) lorsqu'on avait un problème, je le contactais et lorsque lui avait un problème, il me contactait. Par exemple, je lui ai demandé: «Qu'est ce qu'on met dans une description de fonction?» il m'a envoyé la description, ou «Comment tu fais la gestion des urgences?», il m'a envoyé la procédure »* raconte le responsable du Fil de l'Ecogestion, ancien responsable environnement de l'entreprise CJE.

Outre la mobilisation d'alliés, qui vient littéralement « renforcer » l'entreprise (Callon, 1986) – comme le levier d'Archimède lui permet de déplacer des montagnes (Latour, 1990a) -, la stratégie consistant à euphémiser la démarche, à en minimiser les difficultés, est couramment utilisée pour déjouer les craintes de l'entreprise à entrer dans la démarche. Elle se décline différemment selon que l'on s'adresse au dirigeant ou au responsable environnement.

Pour le premier, il s'agit d'insister sur le caractère volontaire de la démarche, par rapport au caractère obligatoire de la législation²⁰³. Or, ce caractère volontaire s'applique au choix d'entrer ou pas dans un espace de contraintes (Brunsson et Jacobsson, 2000; Dudouet *et al.*, 2006). Si l'existence de contraintes n'est pas niée, leur poids est relativisé par la progressivité de la démarche et les degrés de liberté laissés à l'entreprise dans la façon de les prendre en compte. Par exemple, en rappelant, à l'instar du guide de sensibilisation, que sur base de l'analyse environnementale, *« l'entreprise a ensuite toute liberté dans ses choix d'actions à mettre en œuvre. »* Certaines entreprises, lorsqu'elles entament cette démarche, sont parfois persuadées que *« pour une première certification, il suffit de faire preuve de bonne volonté »*, selon les propos d'un responsable environnement de l'entreprise TAL au Comité de pilotage supervisant la démarche de mise en œuvre de la norme ISO 14001.

S'agissant du personnel et du responsable environnement, qui sont mis devant le fait accompli d'une décision qui ne leur revient pas mais dont ils doivent assumer les conséquences, le thème de la liberté d'entreprendre ne présente aucun intérêt. Ce qui les intéresse, par contre, c'est le changement de leurs conditions de travail. Certes il y a changement, concède l'intermédiaire, mais c'est un changement progressif : étalé dans le temps, le surplus de travail devient acceptable. De plus, ce changement ne serait pas tellement conséquent car une partie des changements requis pour être certifié auraient déjà été réalisés dans l'entreprise dans le cadre du système qualité ou du respect de la législation environnementale. Le déplacement à consentir serait beaucoup plus court et moins coûteux que le personnel ne l'imagine : *« Pour elle, au départ: elle est à zéro et elle doit arriver à sa certification de la norme. Or, elle a déjà 60-70% des exigences de la norme. Si c'est une grande entreprise, c'est 85-90%. Donc l'effort à faire, c'est plus que 15%-30%. Donc, c'est déjà beaucoup moins violent psychologiquement pour elle »* nuance le responsable du Fil de l'Ecogestion. Enfin, le changement ne serait pas radical, car il ne reposerait que sur la transposition des pratiques déjà familières. Un formateur explique : *« Moi, si quelqu'un qui ne connaît rien en système de management me demande: «C'est quoi un système de management?» Je lui dis:*

²⁰³ Cfr supra.

«C'est comme à la maison! Mais en entreprise, c'est un peu plus grand. (...)Si on gère sa maison, son ménage, en bon père de famille, eh bien, c'est la même chose en entreprise. »

C'est aussi grâce à ce travail d'euphémisation qui se déploie au cours d'une séance de sensibilisation, que les « facteurs de blocage » sont levés ou atténués, que les forces contraires pour reprendre la métaphore de Latour (1990) sont déplacées. Le déplacement à consentir ne paraît plus insurmontable et les résistances s'apaisent.

- ***L'importance de la pause café***

Les interactions que nous venons de décrire se déroulaient dans le cadre d'une discussion publique, formelle, fortement cadrée. Mais en marge de ce premier espace d'échange, les réunions de sensibilisation et de formation organisent un autre espace d'échange, plus confidentiel, plus informel, et qui répond aux règles et procédures²⁰⁴ de la conversation ordinaire (Urfalino, 2005).

Ces échanges se déploient lors d'intervalles de temps planifiés, bornés par les temps de discussion formelle. Lors de ces pauses café ou repas, les participants peuvent circuler et échanger librement, par petits groupes, dans un espace bien défini et aménagé à cette fin. Le degré de publicité de la discussion étant moindre, les contraintes de justification le sont aussi (Boltanski et Thévenot, 1991; Livet et Thévenot, 1994). Les tabous sont levés (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992), et les langues se délient, comme en témoigne le responsable de la cellule « Wallonie Excellence » : « *A la fin, on organisait toujours soit un petit café-croissant si c'était sous forme de déjeuner, ou bien un petit drink vers midi et après. Une fois, un partenaire avait proposé de faire une sorte de sandwich party après. Tout ça, pour pouvoir échanger de manière officieuse. Parce que, chaque fois à la fin de la séance, on proposait de laisser place au débat, on demandait s'il y avait des questions. Parfois, il y en avait une ou deux, parfois rien. Mais les questions sortaient vraiment à la fin: quand on est autour d'un verre, autour d'un chips. Pratiquement à chaque fois, on venait me dire: «Monsieur J, on a bien rigolé avec les comédiens²⁰⁵ avec le fût qui fuit sur le gazon et les batteries qui sont entposées sur l'aire non sécurisée. Mais croyez-moi ou pas, chez moi c'est pire». Ca se passait pratiquement à chaque fois. Ils me disaient: «Qu'est ce que vous pouvez faire pour moi?» Alors, je disais: «Il y a les conseillers en environnement, il y a les consultants, il y a ceci, cela... les universités...» et on me répondait: «Ah, Monsieur J, maintenant, je vous connais un tout petit peu mieux, et c'est avec vous que j'aimerais bien travailler.» »*

Comme le rappellent Boltanski et Thévenot (1991), prendre la parole dans un débat public constitue une épreuve où la compétence ou l'incompétence d'un acteur se joue et s'expose à tous ceux engagés dans la même situation d'action. Dans un univers où la compétence comme la qualité s'évaluent en termes de maîtrise, d'efficacité technique et économique, de performance, afficher des problèmes tels que ceux mentionnés dans cet extrait, c'est prendre le risque de se voir qualifié, même tacitement, de petit, d'incompétent. C'est risquer aussi que le récit de ces problèmes sorte de l'espace confiné de la réunion, se mette à circuler et arrive aux oreilles de concurrents, de clients, de sanctionneurs... Le verre, les chips, les stands sont les objets intermédiaires autour desquels s'organisent des espaces d'échange, minuscules, éphémères, qui se défont sans laisser de trace... Ils peuvent pourtant être prolongés par la

²⁰⁴ Employé ici au sens d'ethnométhode

²⁰⁵ Il fait référence au dispositif de sensibilisation « par le théâtre », mentionné supra.

mise en place ultérieure de liens plus stables, comme une coopération bilatérale dans le cadre d'une relation de conseil.

Les professionnels du management environnemental le savent très bien : c'est là que circulent les rumeurs, les informations sensibles ou les dénonciations les plus virulentes. C'est là que se révèlent les résistances et les fragilités. C'est là que les premiers contacts pour une future collaboration peuvent se nouer. Selon un ex-formateur devenu conseiller environnement dans une CCI, « quand les gens se réunissent (...), ils discutent de leurs auditeurs: «Ah, tu as eu un audit la semaine passée? Qu'est-ce qu'il t'a posé comme questions?» «Ah, celui-là il est spécialement pointilleux, Il a regardé toutes les virgules dans chaque procédure.» Oui, on en discute de ce genre de choses. Entre consultants aussi. Dans les contacts avec les entreprises qu'on avait (lors des formations) c'était comme ça aussi. «Alors, ça y est? Vous êtes certifiés, maintenant? Comment s'est passé l'audit?» «Oui, non. Très bien pas de remarques. Ou alors...» C'est là, aussi, que se font et défont les réputations, comme le montrent ces confidences - très ambivalentes - à propos d'un certificateur bien précis, faites à une entreprise par un consultant et une autre entreprise, lors d'une pause café : « Certains certificateurs, quand ils se présentent, ils disent "si vous travaillez avec nous, pas de problème". J'en connais comme ça. C'est comme si l'entreprise avait déjà le certificat. Pas JC. Moi j'ai formé JC, à la limite il est encore plus exigeant que nous (...) Quand on me demande mon avis, je dis que, pour moi, il y a 4 bons certificateurs en Belgique. Dont lui. Après, vous faites ce que vous voulez. C'est vrai que certains certificateurs passent au-dessus de problèmes parce qu'ils ne les voient pas. Ou qu'ils ne veulent pas les voir. Avec lui, on est sûr que le certificat vaut quelque chose, qu'on est performant, parce qu'il ne laisse rien passer. »

Au cours des temps de pause, c'est un foisonnement de relations et d'identités qui se testent, se font, se défont et se recomposent dans un joyeux désordre, mais non sans stratégie, comme le donne à voir l'observation des interactions réalisée dans le cadre de l'enquête lors d'une journée d'information destinée au monde des affaires²⁰⁶ en 2005 : « On échange des cartes, des noms. Même cinéma qu'à l'arrivée : on s'embrasse à grand bruit. On raconte des expériences vécues par exemple, un petit groupe discute des différents systèmes de mesure des performances point de vue gestion des emballages. "Chez BASF, nous comptons les barquettes", un autre fait une simple différence entre flux entrant et flux sortant. Est-ce une mesure?, débattent-ils collectivement...

Un autre : "Alors, tu es certifié, maintenant." "Oui, mais on est tombé sur Machin comme auditeur. C'est un maniaque de la procédure, il a chicané parce qu'on n'avait pas noté notre décision en matière de communication externe par écrit."

On s'observe : "Tiens, regarde, untel est en train de discuter avec machin de chez Price Waterhouse Cooper..." "Oui, il a travaillé avec eux sur tel projet."

On fait circuler des rumeurs: "Il paraît que l'entreprise Z a dû postposer la certification..." "Ah bon?" etc.

Ce que j'observe [au niveau des stands] m'évoque irrésistiblement quand j'étais déléguée médicale (...). On peut distinguer d'une part les participants qui ne connaissent pas les exposants et ceux qui les connaissent d'autre part. La première catégorie se comporte selon 2 cas de figures : soit on a un problème précis à résoudre, on remarque le stand de quelqu'un qui pourrait aider, et on fonce le trouver; soit on n'a rien en tête

²⁰⁶ Ce compte rendu s'appuie sur les thèmes développés par Michel Villette (2003) dans la « sociologie du conseil en management », que je venais de lire à l'époque, et sur mon expérience personnelle de commercial.

et on butine : on regarde les posters de loin, sans trop marquer d'intérêt pour ne pas se faire happer par un intervenant trop zélé, on prend des documents de façon discrète, et si on est intéressé, on engage la conversation. Pour les participants qui connaissent les exposants, deux cas de figures aussi : les intervenants veulent vous "attirer à leur stand pour vous "soigner" en tant qu'ex-client susceptible de faire une nouvelle commande, pour montrer à leur chef qu'ils sont dans les meilleurs termes avec vous, pour attirer un nouveau client potentiel et élargir leur marché, pour obtenir des informations; et la compétition pour avoir les leaders à son stand est rude : cela marque votre statut dans le métier et ces leaders drainent avec eux des suiveurs qui sont aussi des clients potentiels. Soit en tant que participant, vous vous précipitez, car vous êtes sûr d'être bien reçu (on vous donnera un verre de champ, on vous distraira, on vous offrira de petits avantages en nature, et ça épate les autres participants, puisque toute cette mise en scène va vous désigner comme un leader. Soit le prix à payer pour ces attentions (les pressions, pas une seule minute pour souffler alors que vous êtes crevé, les demandes que cela va susciter) vous paraît trop élevé, et vous déployez une stratégie pour éviter de vous faire happer, en évitant les regards, en vous déplaçant dès qu'un exposant s'approche de trop, en vous excusant si l'on vous happe quand même (mais le refus net est difficile), ou en vous lançant dans une conversation suivie avec un petit groupe de vos pairs qui vise à exclure toute autre personne.

Pour le repas, le choix de la table est stratégique. On peut bien sûr s'arranger pour faire partie d'un petit groupe de personnes en train de se former en vue de prendre une table ensemble, surtout si une des personnes vous intéresse particulièrement. Ou alors, on observe, on tente de repérer où les personnes qui sont notre cible (qu'on le connaisse déjà ou qu'on souhaite se présenter à elle) s'assoient et de se joindre alors à cette table. Si on ne connaît personne, on se place au hasard, mais si le hasard fait mal les choses, on risque de "perdre son temps" au cours du repas. On aura mangé, on aura obtenu des informations de plus ou moins grande valeur, mais on n'aura pas fait avancer sa cause. C'est le même "ballet" qui se déroule sous mes yeux,

A ma table, 3 responsables environnement d'EDF, un animateur (Orée), un représentant de la CCI de La Rochelle, un membre d'un bureau d'études. Du côté des prestataires de services, une certaine tension: comment se faire remarquer au cours de la conversation, comment susciter l'intérêt et comment amener la conversation sur les questions qui les intéressent chacun? Le type de la CCI explique qu'il est chargé de mettre en œuvre les normes ISO dans le port de La Rochelle, nous expose ses difficultés (il n'existe pas encore de référence, d'outils pour les ports parce que trop peu de ports se sont lancés dans la démarche; la question d'où poser la frontière du système, etc.) et se renseigne sur les perspectives du secteur énergie-transport auprès des gens d'EDF. Il suscite beaucoup de commentaires compatissants, mais personne n'enchaîne avec des problèmes similaires ou des pistes de solutions.

Le type du bureau d'études fait étalage de sa connaissance des activités environnementales d'EDF "EDF vient de réorganiser la fonction environnement, paraît-il?" (il ne serait pas étonnant qu'il ait pris des renseignements en prévision de cette discussion, sur Internet, par exemple). Il suscite immédiatement des sourires ravis et des marques d'intérêt de la part des personnes en question. Elles répondent que c'est exact, suggèrent qu'il connaît son boulot (puisque vous nous connaissez, c'est que vous connaissez votre boulot), elles lui demandent qui il est, ce qu'il fait, etc. Il enchaîne en demandant "Vous connaissez un tel? Je l'ai rencontré à telle occasion (telle intervention, tel colloque, tel projet...)" et répète l'opération à plusieurs reprises. Il leur demande ensuite ce qu'ils pensent des agences régionales, sans se prononcer lui-même (C'est une stratégie prudente pour un représentant: il doit savoir quelle est l'opinion de ses cibles sur le sujet pour ajuster son discours: nuancer une opinion favorable, en remettre une couche sur une opinion défavorable, voire une diatribe virulente s'il s'agit d'un adversaire; et inversement si c'est un allié). Là, on remarquera que cette interrogation concerne des acteurs qui opèrent à la fois en concurrence et en coopération avec lui-même. Sa question tombe à l'eau parce que personne n'a eu affaire directement à une telle agence, et

personne n'avance d'opinion. L'animateur d'Orée saisit la balle au bond pour affirmer qu'il y a des choses intéressantes qui se passent au niveau des régions, et notamment en Belgique. "Ah, j'aime beaucoup l'approche belge. Très pragmatique, efficace, pas trop théorique. Voyez les écocartes." Et il décrit en quelques mots de quoi il s'agit. Orée a une sorte de partenariat avec l'institut d'éco-conseil pour diffuser ce concept en France. L'un des responsables environnement d'EDF est intéressé et veut en savoir plus. Le type d'Orée et moi lui expliquons plus longuement de quoi il s'agit. Le type du bureau d'études ne dit rien, fait une grimace et s'agite au bout d'un moment. Le représentant de la CCI pose quelques questions. Puis, on nous rappelle pour la suite des conférences. »

La volatilité des échanges verbaux, la labilité des liens noués au cours de ces interactions interpersonnelles, la faiblesse du cadrage constitue à la fois un atout et un inconvénient de ces dispositifs : un atout, car elle permet la prolifération des contacts à peu de frais et de risques ; un inconvénient, car la stabilisation des alliances et des intérêts en est rendue très difficile.

- ***Le suivi des réunions de sensibilisation et de formation***

Ce problème existe aussi, dans une moindre mesure, pour la partie « formelle » de ces réunions. D'où les dispositifs de suivi, qui visent à prolonger les échanges après la fin de la réunion, à stabiliser les fragiles liens établis dans le temps. La façon la plus évidente de procéder est de faire en sorte que les participants repartent avec une trace de la réunion : « On avait aussi toujours une farde avec les power point qu'on a employés. Mais pour permettre aux gens de se retrouver... Bon, après 3 mois, ils ont un problème de l'entreprise, le power point, ça ne sert plus à grand chose. D'où le site Internet » explique le responsable du Fil de l'Ecogestion. Les documents remis au cours de ce type de réunion comprennent également des brochures informatives ou un guide pratique, la liste des participants, avec leurs coordonnées, éventuellement des cartes de visite. Parfois, des copies partielles ou complètes de normes (ISO 14001 ou ISO 19011), des exemples de procédures ou de politiques environnementales, utilisés en tant que supports didactiques, font partie de ces intermédiaires textuels qui contribuent à rendre un peu plus durables les réseaux que construisent les dispositifs de type forum.

De même, des dispositifs de télécommunication comme les portails Internet, les fora et les blogs, la diffusion d'un numéro de téléphone (éventuellement un numéro vert), où obtenir des réponses et des conseils ultérieurs, permettent à l'organisateur de garder le contact avec les entreprises qu'il cherche à recruter. D'une certaine façon, favoriser les liens entre les participants, comme dans l'exemple présenté ci-dessus de deux responsables environnement se contactant régulièrement pour résoudre leurs problèmes respectifs, constitue aussi un mode de prolongation de la réunion.

Autre manière d'assurer un suivi est de recruter les entreprises pour de nouvelles formations, comme le fait ce formateur interviewé : « ... Et puis, on leur demandait : «Voilà, est-ce que ça vous intéresserait de former une équipe d'auditeurs environnementaux, de faire un module supplémentaire?» Un peu comme ça... Et on a eu des entreprises qui ont dit oui, (...) qui ont participé à plusieurs formations (... et) on a avancé avec ce train-là... »

Enfin, le guide de sensibilisation conseille aux recruteurs de mettre sur pied un « suivi personnalisé » : « La mise en place d'un suivi des entreprises après la réunion est primordiale, car c'est le seul moyen de persuader définitivement un chef d'entreprise. Ce suivi nécessite du temps. Il est personnalisé. Il est nécessaire d'aller dans l'entreprise, rencontrer le dirigeant et dialoguer avec lui pendant 2 ou 3 heures.

Il faut envisager avec lui la mise en place d'un programme d'action, adapté aux spécificités de son entreprise. La personne qui se déplacera devra écouter le chef d'entreprise, comprendre ses attentes, ses objections, pour y répondre de façon personnalisée. Il faut savoir que, dans la plupart des cas, le temps qui s'écoule entre un premier contact et le démarrage d'une opération est de 4 à 6 mois. Il s'agit donc d'un travail de longue haleine, un effort de terrain sur le long terme. » Il s'agit ici ni plus ni moins que de négocier avec une entité particulière les conditions de son enrôlement dans le monde d'ISO 14001.

Tous ces dispositifs de suivi continuent le travail d'association et de mise en forme des liens et des identités qui avait commencé lors de la réunion de sensibilisation et de formation, et parfois bien avant. On voit en effet que les mêmes objets - par exemple, les brochures de sensibilisation - interviennent à la fois dans les dispositifs de communication à distance, qui ont été mis en place très tôt en Wallonie, et dans les dispositifs de suivi dans le cadre de dispositifs de type forum. La circulation de ces objets intermédiaires doit être relancée et étendue autant que possible, car elle contribue de façon essentielle à la solidité et à l'extension du réseau sociotechnique.

- ***Rassembler les acteurs en un lieu et un moment donné : tout un travail***

Le dispositif de la réunion de sensibilisation et de formation repose sur la coprésence des recruteurs et des entreprises à recruter. Il suppose donc leur déplacement concomitant en un lieu et un temps précis. Comme toute opération de déplacement, celle-ci requiert un travail et un investissement. Réunir toutes les entités matérielles (la salle et son matériel mobilier et audiovisuel, les documents papier et informatiques, des cassettes vidéo, le café, les blocs de feuilles et crayons, etc.) et humaines (les orateurs et le public, principalement), c'est précisément le rôle des personnes et/ou institutions qui organisent et animent ce genre de manifestations. A charge pour eux de « *lancer les invitations, préparer des thèmes, contacter des gens, (chercher) qui pourrait faire ça? Enfin, c'est toute une logistique à mettre en place* » résume un formateur interviewé. Et cette logistique, jusque dans la disposition même des participants et l'organisation d'espaces d'échange informel, nous l'avons vu, contribue à faire aboutir ou échouer l'intéressement.

Dans ce cadre particulier aussi, les recruteurs eux-mêmes font partie de ces entités qu'il faut mobiliser. Certains d'entre eux sont des « recruteurs professionnels » : leur activité principale, leur domaine de compétence, c'est l'organisation de ce type de réunions, dans tous leurs aspects - organisation et animation de la réunion, choix des orateurs, organisation du suivi, etc. D'autres, nous l'avons vu précédemment, sont des professionnels de l'accompagnement ou de l'évaluation des entreprises, des chercheurs, des entreprises déjà certifiées, que les premiers ont en charge de mobiliser et de coordonner. Ce dernier aspect est très important : il s'agit pour les recruteurs de s'allier, c'est-à-dire pas seulement de se mettre ensemble mais de s'aligner pour « agir comme un seul homme » et pour combiner leurs forces de conviction. « Un certain consensus est de mise », en effet.

Dans ce processus d'enrôlement des recruteurs, le guide de sensibilisation dont nous avons présenté des extraits à plusieurs reprises constitue un objet intermédiaire²⁰⁷ essentiel. Ce

²⁰⁷ On peut y ajouter les formations à la communication environnementale, que certains d'entre eux ont suivies, et les dispositifs d'évaluation des réunions de sensibilisation qui permettent aux recruteurs de capitaliser leur

guide, en circulant parmi eux, assure une certaine coordination entre eux, instaure un langage et des pratiques communes. Il permet d'équiper et de formater les recruteurs, de les lier entre eux par une même façon de concevoir et/ou de rendre compte de leur travail en leur fournissant un répertoire « de traduction » préformaté, générique, où se trouvent définis à la fois le recruteur et l'entreprise à recruter, et la façon de les faire entrer en relation. Tout l'art du recruteur est de le maîtriser, mais aussi de savoir en jouer, quitte à le trahir - ce double rapport de familiarité et de distanciation, de fidélité et de trahison, par rapport aux outils et aux conventions professionnelles serait d'ailleurs constitutif de l'expertise, entendue ici comme excellence professionnelle (Trepas, 1992; Gantenbein, 1993; Trepas, 1996)

La plupart de ces réunions de sensibilisation ou de formation repose sur une série d'exposés, ce qui implique la mobilisation d'orateurs. Est orateur toute personne qui investit cette position particulière d'intermédiaire parlant (au sens littéral) au nom de la norme. Il peut s'agir d'un professionnel du management environnemental, mais aussi d'une entreprise expérimentée, du représentant d'une administration... Le choix des orateurs est délicat, car il participe de la réussite de l'intéressement, et d'abord à l'intéressement à participer à la réunion. Tel orateur attirera le public de par la réputation qui associe son nom à un domaine spécifique d'expertise. Comme l'expliquent différents intermédiaires impliqués dans les réunions de sensibilisation, « y a une relation entre spécialité des gens, et sujets abordés dans la formation » ; « ce seront des consultants dont on estime qu'ils ont un bagage intéressant » ; « l'intervenant, on va le prendre parce qu'il est reconnu en la matière, (... qu'il) a des références » qui garantissent son expérience professionnelle. Tel autre est apprécié des entreprises par ses qualités pédagogiques : « Avec lui, on est sûr d'avoir du monde. Les entreprises savent que c'est quelqu'un qui peut vraiment bien présenter », qui ne va pas « commencer à dissenter dans tous les sens (... mais qui va apporter) quelque chose de concret », qui est capable de « communiquer avec humour ».

A l'inverse, certains orateurs peuvent décourager le public, avoir un effet repoussoir qui peut handicaper l'ensemble du processus d'intéressement. Un conseiller environnement d'une CCI raconte : « moi, j'ai été en charge de remettre sur pied un club d'environnement. Enfin, j'ai appelé ça «rencontres environnement et entreprise» où les entreprises rencontraient, en fait, un sujet environnemental. Ca a démarré... c'est plutôt un débat entre la division de la police de l'environnement et des entreprises de secteurs différents que j'avais contactées et présélectionnées. Donc, heureusement, elles sont venues; ça n'a pas été simple de les convaincre parce que qui dit police de l'environnement, dit danger! (...) Pour moi, ce sont des gens qui sont très forts sur le terrain (...) Mais enfin, voilà des gens qui malheureusement, soit par leur comportement soit parce qu'on les affuble d'une fonction en fait qu'ils n'ont pas vraiment... On évite... Ils ont une mauvaise réputation; ils sont vus comme les gendarmes de l'environnement. » Le choix de l'orateur, c'est avant tout le choix du système d'alliances dans lequel le recruteur s'inscrit et dans lequel il contribue à inscrire l'entreprise. Or s'allier avec la DPE, pour une entreprise, c'est « prendre le risque (qu'elle) débarque gratuitement pour vérifier », rigole un représentant d'une entreprise au cours d'une réunion de sensibilisation. Aussi, c'est de couper les liens avec ce type d'acteurs dont elles rêvent, et sûrement pas d'en créer de nouveaux. La DPE, porte-parole privilégié de l'Etat contrôleur, ne peut être un représentant légitime de la norme ISO 14001.

expérience.

Le rôle dévolu au professionnel qui parle au nom de la norme, c'est de faire circuler des savoirs d'expérience, de collecter et de répandre les solutions qui ont déjà été apportées à certains types de problèmes, de départager les interprétations légitimes et illégitimes de la norme, les bonnes des mauvaises pratiques... *« Dans les formations, ce qui est donné par les consultants et les certificateurs qui témoignent, (... ce sont) des exemples concrets. Ces gens là sont prêts à venir un peu raconter aux entreprises quelles sont les erreurs dans lesquelles il ne faut pas tomber. Leur dire quels sont les points importants de la norme, ce qu'il faut absolument pour être certifié. Ca, c'est une information que les entreprises en stade final aiment bien avoir »,* explique un organisateur de formation d'une CCI. *« On raconte ce qu'on a vu, de bien ou de pas bien... »,* explique un consultant qui est régulièrement mobilisé comme orateur dans le cadre de ce type de dispositifs. *L'idée, c'est que l'entreprise puisse prendre l'info, et faire le parallèle avec ce qu'elle vit, et adapter cette information qu'elle reçoit, quoi... Qu'elle ne soit pas obligée de réinventer la roue à chaque fois.* Il s'agit moins d'énoncer les règles et normes de l'action en cours ou à venir, que de donner prise à l'entreprise sur le processus qu'elle entreprend et dans lequel elle est prise. Un autre ajoute : *« C'est comme ça qu'on apporte notre pierre à l'édifice ».* L'usage de cette expression montre bien la portée de la contribution de ces orateurs. Une portée qui dépasse le cadre de la réunion lui-même, qui dépasse la relation à une entité ou à un groupe particuliers : l'édifice, qu'il s'agit de construire collectivement, c'est bien cette trame étroitement tissée d'éléments formatés et de relations cadrées, durables, qui rend possible une performance du discours, de l'énoncé normatif inscrit dans la norme (Callon, 2006).

Outre les orateurs, il s'agit aussi de mobiliser le public : pour que de tels dispositifs contribuent à recruter les entreprises pour ISO 14001, il est indispensable de recruter des participants pour les réunions elles-mêmes, ce qui n'est pas la moindre des difficultés du travail de l'animateur ! La réussite ou l'échec des réunions passées a des répercussions notables sur la capacité de l'organisateur à mobiliser ultérieurement le public ciblé. Tout détail compte dans cette réussite, et donc également dans l'ingénierie de la sensibilisation, comme le guide de sensibilisation, et les réussites et les déboires de l'animateur le lui rappellent :

- le lieu : *« Ce public n'a que très peu de temps à consacrer à des réunions à l'extérieur: 2 ou 3 heures maximum. Il faut donc organiser la réunion dans un lieu proche du site des entreprises visées. Sinon, le temps de déplacement sera un obstacle. Par exemple, dans le cadre d'une opération d'envergure régionale, mieux vaut organiser une réunion par département qu'une grande réunion pour toute la région. On sera certes amené à répéter plusieurs fois la même chose, mais on aura en contrepartie une participation effective plus importante. Cette formule présente en plus l'avantage de proposer des témoignages de chefs d'entreprise qui peuvent être connus du public, puisque proches géographiquement. »*
- la temporalité : *« Une réunion de 2 heures permet déjà une bonne introduction au thème. Les chefs d'entreprise, notamment des PMI, n'y consacreront de toute façon pas beaucoup plus de temps. »* Cette limite peut être contournée par la répétition des réunions et les dispositifs de suivi. Outre la durée, la date et la répartition horaire de la réunion semblent aussi à optimiser : *« La réunion doit se tenir en semaine. Il est déconseillé de l'organiser en plein milieu de journée ». « Mais par exemple pour le thème «information sensibilisation communication», les 5 jours, c'était trop quoi. Ca n'avait pas trop... attiré les gens. Et alors c'est trop lourd, cette formule de 15 jours (...) Quand on l'a repris avec la chambre de commerce, on travaillait plus par modules »*

- le thème : « *trouver des thématiques qui mobilisent les gens, c'est pas évident.* » Surtout qu'il s'agit de les renouveler « *en plus, si on veut qu'elles reviennent, il faut varier les thèmes* ». Un bon thème c'est un thème qui répond aux attentes du recruteur - permettre de « faire passer » l'environnement, le SME, l'idée qu'il s'agit d'une opportunité pour l'entreprise, ainsi le thème de l'énergie²⁰⁸ -, et aux attentes des entreprises à recruter - il doit être en prise avec les préoccupations du public, c'est-à-dire lui offrir des prises sur les questions et la réalité du moment : « *Le sujet qui revient, c'est l'énergie! (...) Il y a quand même le contexte qui est là! Ils vont avec le vent. Ils n'essaient pas de voir à l'avance (...) Ils voient que l'énergie, ça devient un problème assez important, ben on va essayer de prendre des mesures pour réduire sa consommation énergétique, voilà...* » Pour trouver un bon thème, il s'agit certes de se tenir informé du contexte mais aussi de développer des pratiques d'enquêtes : « *on a envoyé un questionnaire aux entreprises pour voir quels sujets pourraient les intéresser, on a abordé le thème de l'éco-conception, mais jusqu'à maintenant, il n'y a que quelques entreprises qui ont dit que oui, ça pourrait les intéresser. Mais en majorité, c'est: "Pas intéressé", quoi...* » C'est pourtant en prise avec le contexte : « *c'est quelque chose qui, à terme, prendra de l'importance. Parce que tu as, au niveau des directives européennes, des choses qui se mettent en place, comment tenir compte de l'environnement de A à Z dans les produits qui vont être élaborés, quoi.* » Mais le contexte, c'est aussi quelque chose de variable, qui semble ancré dans le réseau des relations de chaque entreprise plus que dans le bruit de fond médiatique ou l'atmosphère politique : « *A ce stade, il n'y a que les grandes entreprises qui sont concernées - et leurs fournisseurs. Surtout dans le secteur automobile... Mais pour les autres, c'est encore trop tôt* ».
- le choix des orateurs : leur expertise, leur renom, leur habileté rhétorique, leur obéissance : voir les paragraphes qui précèdent.
- le ciblage du public : « *Lors d'une présentation, l'efficacité du discours est très étroitement liée à son adaptation au public. Le message doit être adapté au niveau de l'auditoire (...) sous peine de ne pas être entendu. Il faut donc bien connaître le public auquel on sera confronté, pour cibler les arguments, les exemples donnés, les actions proposées, et le mode de suivi de la réunion (...) L'enjeu est d'inviter l'auditoire le plus cohérent possible, et de le convaincre au mieux* » En pratique, ces réunions n'étant rentables qu'à partir d'un certain nombre de participants, on prend tout ce qui se présente. Dès lors, l'auditoire est généralement peu homogène en termes de fonctions dans l'entreprise, de degré de connaissance de l'environnement - comme problématique générale ou dans leur entreprise - en termes de secteurs d'activités, de taille ou de culture d'entreprise. Si cela rend difficile, voire utopique l'adaptation fine du discours à l'auditoire, cela donne aussi, de par la diversité des points abordés, de multiplier les prises possibles et les modalités de connexions à la norme envisageables.
- la modalisation des échanges : tous les organisateurs de ce type de réunion insistent sur l'importance du « dynamisme » de la réunion - « *il faut changer de rythme toutes les 5 minutes* » -, de « l'interactivité » avec le public - on est là pour « *avoir une discussion* ». L'implication dans le débat des participants semble en soi un point de passage obligé pour convaincre et persuader l'entreprise. Cette interactivité, comme nous l'avons vu, permet de tester, de reformuler et de produire un accord, de négocier donc, les identités et les modalités des relations qui rendent l'alliance, l'attachement au réseau et l'intégration dans le monde possible. Mais c'est aussi un moyen de soutenir

²⁰⁸ Cfr supra

l'attention, d'éviter l'ennui et de rendre la réunion agréable. La focalisation sur le concret, le caractère « *frappant* » des schémas ou des exemples qui servent d'intermédiaires à la discussion -, la dédramatisation du ton - « *on communique beaucoup mieux avec l'humour* » -, l'euphémisation des problèmes et la disqualification des contre-arguments, la convivialité des moments de pause, sont autant d'éléments qui contribuent à générer des affects positifs, qui non seulement suscitent l'adhésion au message (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992) mais contribuent à la réputation d'attractivité des séances organisées par tel ou tel intervenant, donc à attirer le public (Libaert, 1992; Benoît *et al.*, 1995). « *Le taux de réponses positives des entreprises dépend fortement de la notoriété et de l'image es organisateurs de la réunion* », rappelle le guide de sensibilisation.

- le processus d'évaluation : faire évaluer la réunion par le public contribue aussi à mobiliser les entreprises. C'est tout d'abord un moyen de rendre visible la compétence de l'organisme organisateur et d'accroître sa réputation, l'évaluation étant de plus en plus considérée comme une bonne pratique en matière de formation et de sensibilisation (De Ketele *et al.*, 1996). Ce moment d'inversion des rapports de visibilité, des asymétries de prise entre orateur et public, rétablit l'équilibre des termes de l'échange en introduisant une forme de réciprocité des positions. Cette procédure rappelle que l'organisateur non seulement fournit mais aussi rend un service à son public. Et « *plus sa volonté affichée de vouloir aider les entreprises est crédible, donc plus ces dernières seront susceptibles de se rendre à la réunion.* » C'est aussi une procédure permettant d'objectiver les apports et les lacunes, les sources de satisfaction et d'insatisfaction, bref les ressorts de la qualité et de l'utilité de la réunion. Ce travail d'objectivation est essentiel à l'intervenant, lui permettant « *d'améliorer la qualité des réunions suivantes, en répondant de façon plus précise aux questions et attentes de l'auditoire* » et contribuant à son apprentissage (De Ketele *et al.*, 1996). Mais il semble tout aussi essentiel pour les entreprises à recruter : les amener à « *analyser rétrospectivement ses attentes vis-à-vis de la réunion, et de les comparer à ce qu'elle lui a réellement apporté (...) peut aboutir à une prise de conscience du décalage qui existait entre sa vision du thème « environnement » et la réalité* ». Cette réflexivité induite contribue au processus d'apprentissage et d'adhésion du public, y compris au dispositif de la réunion de sensibilisation lui-même (De Ketele *et al.*, 1996; Salomon et Perkins, 1998; Noël, 2002).
- le réseau de l'animateur : en amont de la réunion de sensibilisation, les relations personnelles et institutionnelles entre les professionnels du management environnemental, et entre eux et les entreprises déjà recrutées sont essentielles pour « *faire fonctionner le bouche à oreille* » autant que pour « *savoir sur qui on peut compter* ». Il permet aussi au recruteur, et aux orateurs qui parleront en son nom, « *de connaître son public* », non seulement le public de chaque réunion en particulier mais le public du dispositif de sensibilisation en général. L'expression « carnet d'adresse », souvent utilisée pour désigner les ressources relationnelles d'un acteur (Paulré, 2001; Persais, 2001) ou la logique de club qui caractériserait les rapports entre prestataires de service et managers (Henry, 1992; Villette, 2003b; Fondev et Sauviat, 2004), n'est pas qu'une métaphore. C'est au contraire un intermédiaire matériel, qui garde la trace de toutes les relations passées et rend possible leur actualisation. Les intermédiaires se constituent donc un fichier, une base de données ou un répertoire papier reprenant les informations indispensables à la « *prospection* » aussi bien du public cible que

d'orateurs, de témoins, à savoir au minimum « *les noms (de l'organisation et des personnes rencontrées), les coordonnées mises à jour, le secteur d'activités* », mais aussi « *les modules auxquels elles ont participé* », si elles ont marqué un accord pour venir témoigner ou si elles l'ont déjà fait...

Comme on le voit, le succès de ces réunions repose à la fois sur les compétences que l'intermédiaire engage dans ces réunions et d'une ingénierie des dispositifs de type forum, sans lequel l'animateur ne peut rien. La sensibilisation est un effet produit – ou pas – des agencements construits et des possibilités d'opérer des traductions des énoncés, des positions, des intérêts qu'ils ouvrent pour les acteurs.

- ***De l'entreprise témoin dans les dispositifs d'intéressement***

De la même façon qu'elles sont mobilisées par le biais d'articles dans les brochures de sensibilisation, par les comptes-rendus de business cases mis en ligne sur des sites Internet dédiés au management environnemental, les entreprises, par le biais de leurs porte-paroles, peuvent également être sollicitées comme orateur, assurant ainsi, pour un temps, une fonction d'intermédiaire : « *il est important d'inviter des entreprises témoins pour qu'elles apportent leur expérience lors d'une réunion de sensibilisation* » indique le guide de sensibilisation à destination des intermédiaires. Leur rôle recoupe partiellement celui dévolu aux professionnels du management environnemental : faire circuler l'expérience, donner des exemples de solutions déjà éprouvées, des ficelles pour réussir les multiples épreuves qui jalonnent l'implémentation de la norme jusqu'à la certification. Mais si elles contribuent à la construction collective de prises, la « pierre apportée à l'édifice » par les entreprises relève avant tout du registre du « témoignage » : alors que ce terme est systématiquement associé à ces entreprises « pairs » de celles qu'il s'agit de recruter, il sera rarement utilisé pour qualifier le discours d'un consultant, d'un certificateur, ou de tout autre intermédiaire convoqué comme expert.

Le témoin, c'est celui qui a vu, entendu, vécu ou fait quelque chose, qui en garde la trace dans sa mémoire et la restitue de façon réputée fidèle. Il s'agit pour le témoin, traceur vivant, de rendre compte de son expérience propre : le fait de l'avoir vécue est une condition du témoignage, qui ne serait sinon pas distinct de l'observation. Le témoin raconte ce qu'il a vécu lui-même, dans son corps ou par ses sens, et de son point de vue, toujours partiel. Cette relation directe du témoin à ce dont il témoigne serait une garantie d'authenticité de son compte-rendu, et « de par l'autorité de la première main sur la seconde main » en matière d'information, de sa véracité. Aussi le témoignage constitue un dispositif de véridiction qui a infiltré de nombreux champs d'action (Chateauraynaud, 1996; Mausen et Gomart, 1999; Foucault, 2001b). Si le témoignage des entreprises recoupe les arguments généraux et les observations de l'intermédiaire, s'il rend compte, sur le mode d'une expérience singulière et vécue « de l'intérieur », de l'utilité pour elles de se préoccuper d'environnement, de la valeur du modèle de SME et des bénéfices qu'elles y ont trouvé, les arguments et observations des premiers s'en trouvent validés. Ils deviennent crédibles, « tenus pour vrais » ou au moins pour vraisemblables, emportent la conviction et peut-être même l'adhésion²⁰⁹.

²⁰⁹ Selon Perelman et Olbrechts-Tyteca (1992), la conviction est un alignement d'ordre du cognitif, l'adhésion, un alignement de l'ordre de l'action.

La position de témoin renvoie aussi à ses relations à celui auquel il rend compte et à celui qui lui demande de témoigner (Mausen et Gomart, 1999). Le témoin est ici un pair de celui à qui il s'adresse : c'est bien en tant que membre représentatif (au double sens statistique et politique du terme) d'un groupe, d'une classe d'acteurs qu'elle est mobilisée. Une possibilité d'équivalence, de rapprochement « sous un certain angle » (Desrosières, 1989; Desrosières, 2008a), et une proximité de point de vue et d'intérêt entre l'entreprise témoin et l'entreprise auditrice sont présupposées. Selon le responsable de la Cellule des Conseillers Environnement de l'UWE interviewé, cette forme de « *solidarité professionnelle* » apporterait une garantie supplémentaire de la sincérité et de la véracité : « *Quand un industriel parle à un autre industriel, il y a rapidement une relation de confiance qui s'établit. Je pense que cet effet de bouche à oreille fonctionne.* » Cette solidarité est à entendre non seulement au sens moral, comme dans l'extrait qui précède, mais également au sens sociotechnique : percevoir (au niveau sensible) et concevoir (au niveau cognitif) que l'expérience relatée par l'entreprise témoin, « *c'est comme chez soi* », c'est comparable, analogue, permet à l'entreprise auditrice non seulement d'anticiper la suite du processus dans laquelle elle est engagée ou va s'engager, de le concrétiser, de lui donner un surcroît de réalité, mais également « *de ne pas réinventer la roue* », c'est-à-dire de s'aligner peu ou prou sur des pratiques existantes et éprouvées. Les processus de subjectivation et les ressorts émotionnels ne sont pas non plus en reste, pour renforcer et resserrer le lien entre les deux : « *Oui, c'est ça l'objectif, que les entreprises se reconnaissent dans les témoignages. On a donc choisi expressément ici des exemples d'entreprises de secteurs d'activité différents, de secteurs géographiques différents mais aussi des tailles différentes. Donc, ici, je crois qu'il n'y a que des hommes, et c'est pour ça que, pour les entreprises pilotes de Wallonie Excellence, on avait encore un critère supplémentaire qui était qu'il fallait aussi des témoignages de femmes. Mais donc pour que chaque entreprise puisse se reconnaître, d'une façon ou d'une autre, soit parce que c'est dans le voisinage, soit parce que c'est le même secteur, soit parce que c'est plus au moins la même taille. Les exemples ne sont pas pris au hasard! (...) Chaque chef d'entreprise présent peut [ndla: doit pouvoir] s'identifier à l'intervenant qui témoigne* » souligne le responsable du Fil de l'Ecogestion.

Tenue par sa propre expérience et par cette solidarité vis-à-vis de ses pairs, l'entreprise qui témoigne est aussi liée à celui qui sollicite son témoignage (Mausen et Gomart, 1999), c'est-à-dire l'intermédiaire, et tenue par ce lien. Il s'agit clairement de lui « *rendre service* », forme de reconnaissance de ce que les liens qui les attachent dépassent le cadre de l'échange marchand (souvent terminé), du contrat commercial qui le matérialisait et le garantissait (qui ne prévoit pas ce genre de prestation), et de la mission de conseil ou d'assistance qui les amène ou les a amenés à collaborer. Sans être pour autant totalement instrumentalisée, l'entreprise qui témoigne est parfaitement consciente que, quelque part, elle est là pour « *parler au nom* » de l'intermédiaire qui la sollicite et au nom de la norme ISO 14001. Et bien qu'aucune pression explicite ne soit généralement exercée sur l'entreprise qui témoigne pour aligner son propos sur les arguments de l'intermédiaire, elle se sent tenue par les règles du jeu à la fois du « *service* » rendu, forme d'échange qui suppose virtuellement l'alignement, au moins pour un temps, des intérêts du donneur et du demandeur, et du cadre de la discussion, c'est-à-dire du processus de sensibilisation et de formation, et de la problématisation privilégiée par les intermédiaires. Et par delà l'intermédiaire, c'est à l'ensemble du réseau qu'il s'agit de se montrer fidèle, comme l'indique la référence à l'édifice commun dans les propos de ce formateur : « *dans nos formations, ben on essaie toujours d'avoir un témoignage d'entreprise, donc c'est le responsable environnement, c'est le directeur, qui viennent apporter une pierre à l'édifice, quoi...* » En

d'autres termes, l'entreprise qui témoigne sait qu'il s'agit de convaincre, d'intéresser les autres entreprises, et orientera son discours en ce sens. La critique n'est pas interdite, souligner les obstacles n'est pas de mauvais goût, à condition de se focaliser surtout sur les moyens de les dépasser.

Enfin, l'entreprise qui témoigne est aussi tenue par le fait qu'elle a été sollicitée - elle, et pas une autre. En d'autres mots, elle a été repérée, élue, distinguée, désignée parmi tous ses pairs. Même si les ressorts des choix de son solliciteur ne lui sont pas forcément connus, elle peut tenir pour probable que les qualités qui lui sont individuellement attachées y sont pour quelque chose : « *on n'est pas choisi par hasard, mais parce qu'on a quelque chose à apporter* » se rengorge le représentant d'une entreprise appelé à témoigner lors d'une réunion de sensibilisation. La notion de témoignage suppose en elle-même une asymétrie de savoir entre le témoin et celui qui reçoit son témoignage (Benamouzig, 1994). Le fait d'être sollicité, quelque part, est une forme de reconnaissance de sa compétence (Trepos, 1992; Trepos, 1996). Voici l'entreprise du côté des experts, et il s'agit pour elle de « tenir son rang » - autant dire qu'elle est tenue par le rôle qu'elle investit et par les attentes qui y sont associées, comme le suggère la notion de prise de rôle (Kaufman, 1999).

b) Conclusions

En complément des dispositifs de communication à distance, qui contribuent à faire circuler et à rendre incontournables, dans les réseaux mêmes des entreprises à recruter, une nouvelle définition générique de leurs identités (leurs intérêts, leurs préoccupations, leurs enjeux, ...) et un mode de cheminement pour les performer, passant obligatoirement par le SME, les dispositifs de type forum instituent un cadre où les tester, les négocier, en reprendre la traduction. D'une part, ce cadre rend possible une mise en forme collective, intersubjective mais néanmoins canalisée de par les asymétries de prises et de ressources générées par le dispositif, des identités et des relations de toutes les entités rassemblées en un même site, pour rendre possibles leur alliance et leur enrôlement dans le réseau. D'autre part, ce cadre, en ce qu'il borne l'espace de négociation en une assemblée singulière, en un lieu et en un temps précis, en ce qu'il organise les connexions possibles et l'espace des significations partageables, empêche les définitions et les relations alternatives émergentes de se répandre dans l'ensemble du réseau, au risque de le fragiliser.

IV.4 Les dispositifs de proximité

Le dernier type de dispositif d'intéressement que je voudrais évoquer repose sur un autre mode de circulation en personne des intermédiaires : il s'agit ici du déplacement, jusqu'au cœur de l'espace discrétionnaire des entreprises, des intermédiaires humains, en tant qu'entités physiques, corporelles, voire en tant que réseaux (Law et Mol, 1995; Callon et Law, 1997; Latour, 2006a) dans la mesure où ils ne viennent pas nus mais transportent avec eux force d'objets, d'outils, de savoirs, de carnets d'adresses, etc.,. Pour les intermédiaires dont le rôle essentiel était de sensibiliser les entreprises, de les recruter et de les enrôler dans des « cadres connus » de modes de gestion environnementale, ces dispositifs permettant de travailler « au plus proche » des entreprises sont tout aussi essentiels que les dispositifs de communication à distance et de type forum. Ils contribuent d'ailleurs à y faire entrer les entreprises - « *Ca ne s'est pas fait tout seul. Au début, il a fallu prendre son bâton de pèlerin* », raconte le responsable de la cellule des conseillers en environnement de l'UWE - et à les prolonger sur le mode du « suivi » des réunions de sensibilisation.

L'accès à cet espace discrétionnaire qu'est l'entreprise « physique » est un privilège que ces intermédiaires partagent avec les conseillers en management environnemental et avec les certificateurs : le privilège de voir ce qui est largement inaccessible au regard de bien d'autres acteurs, à commencer par les figures du « principal ». Ce terme de la théorie de l'agence, désigne tout acteur disposant d'un droit de regard sur les activités de l'agent – ici l'entreprise – au titre qu'il est affecté par les conséquences de ces activités, mais ne disposant pas forcément des moyens de l'exercer. Dans le cas où l'agent est l'entreprise, le terme de principal renvoie classiquement aux institutions, aux riverains, aux associations écologistes, aux pouvoirs publics, aux représentants des travailleurs, à la société en toute généralité (Power, 1991; Power, 1997a). On retrouve dans cette liste les catégories d'acteurs qui sont définis comme n'appartenant pas au monde d'ISO 14001, et qu'il s'agit même de tenir à distance quand on passe de l'élaboration de la norme à son implémentation. C'est que l'accès à cet espace discrétionnaire donne prise sur l'entreprise, et constitue un risque pour cette dernière : *« il s'agissait quand même de découvrir les cadavres dans les placards »* rappelle le responsable de la cellule des conseillers en environnement de l'UWE. Un risque lié à l'objectivation de défaillances – les « cadavres » –, à leur divulgation dans l'espace public – leur sortie des « placards » où ils restaient invisibles – et particulièrement, à leur saisie par ces figures du principal pour lui demander des comptes. On recoupe ici les craintes manifestées par les entreprises à l'égard de la DPE, par exemple.

Aussi, cet accès privilégié dont bénéficie l'intermédiaire suppose un certain type de relation et d'alliance avec l'entreprise, que suggère le terme « service ». Un service, c'est faire quelque chose pour et sur quelqu'un, et à son bénéfice (supposé) à lui avant tout autre. Il impose des devoirs à l'intermédiaire, au premier rang desquels, la confidentialité, la non divulgation de ce que l'on aura vu, la non mise en circulation d'informations pouvant donner prise sur l'entreprise aux figures du principal: *« nous devons pouvoir nous engager vis-à-vis des entreprises qui entreprendraient la démarche, de la confidentialité des informations qu'elles nous donneraient pour ce faire. »* On comprend mieux pourquoi la Région wallonne a dû passer par l'UWE pour mettre en place des dispositifs de proximité destinés à sensibiliser les entreprises à la gestion environnementale et au SME ; pourquoi en tant que principal, *« ce n'était pas possible pour elle d'exercer cette fonction [la sensibilisation] »* : l'élaboration et la déconstruction d'asymétries de prises sur d'autres acteurs constituent des mécanismes d'exercice et de redistribution de pouvoir. On comprend aussi mieux la volonté de savoir qui animait la Région wallonne lorsqu'elle demandait à cet intermédiaire de *« mettre son nez partout dans le processus »*, d'y *« mettre de la lumière »*... Mais l'enjeu de discrétion est aussi fort vis-à-vis des partenaires et des concurrents, le dévoilement des défaillances portant le germe d'une mise en doute de la compétence de l'entreprise, le risque d'une disqualification. La convention de confidentialité des informations et les dispositions en matière de circulation des informations rendent possible l'interaction locale en garantissant précisément qu'elle le restera, qu'elle ne se propagera pas de proche en proche à travers tout le réseau, voire à travers d'autres réseaux.

En Région wallonne, les dispositifs de proximité ont pris deux formes principales : l'étude pilote – opération one-shot ayant à la fois une portée pratique et scientifique –, et les diagnostics préalables de l'UWE, financés par la Région wallonne, dont l'objectif explicite est

encore une fois, selon son responsable, « *d'augmenter le nombre d'entreprises certifiées en Wallonie* », bref un objectif de recrutement dans le réseau ISO 14001.

a) Un projet d'étude pilote

Pendant l'élaboration d'une norme technique, les organismes nationaux de normalisation sont supposés organiser un débat à l'échelle nationale, sur le projet de norme en cours, réunissant des représentants des parties intéressées à la norme. L'organisme belge de normalisation a été très peu actif dans l'élaboration de la norme ISO 14001, y compris sur ce plan. Or, ce processus de liaison entre comités techniques de l'ISO et les acteurs concernés par la mise en œuvre de la future norme n'a pas seulement pour but d'expliquer le texte, de clarifier les intentions des normalisateurs, d'aider à construire le sens de la norme et d'assurer la consolidation du « consensus » autour du texte, c'est aussi un processus d'intéressement, visant à la fois l'intégration des divers intérêts en présence dans le texte normatif et le recrutement d'entreprises usagers. De plus, contrairement à la France ou la Grande-Bretagne, qui avaient publié des normes nationales de management environnemental qui ont servi de modèles à la norme ISO 14001, celle-ci constituait une nouveauté pour les entreprises belges.

Cette situation expliquerait, pour le représentant belge au TC 207, que « *les premières expériences sur le terrain (...) ayant montré que de nombreuses entreprises, surtout des PME, éprouvaient des difficultés à bien mettre cette norme en œuvre* ». Pour résoudre ce problème, une étude pilote a été menée dans une dizaine d'entreprises belges, entre 1996 et 1999, pour « *tester la norme* » et « *constituer un pool d'expériences concernant la mise en œuvre de la norme et de permettre l'échange de celles-ci*. » Ce projet pilote a été mis sur pied à l'initiative du Département d'Environnement et de R&D de la Fédération des Entreprises Belges (FEB) (coordinateur du projet), du principal représentant de la délégation belge aux travaux du TC 207 de l'ISO, et de quelques entreprises intéressées des trois Régions du pays. Il s'inscrivait dans le volet III « Promotion de la normalisation et de la certification » du « Programme de soutien scientifique à la normalisation » des Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles, qui avait été approuvé lors du Conseil des Ministres du 17 décembre 1993 (Demuyneck, 1999). Le descriptif du programme précisait qu'il « *se situe dans un contexte où la normalisation relève de plus en plus de décisions au niveau européen. L'ensemble des actions aura pour objectif* :

- *de stimuler l'activité de la normalisation en Belgique, de sensibiliser le monde scientifique et professionnel à l'intérêt de la normalisation comme facteur :*

- *de compétitivité pour les producteurs dans le cadre d'un marché unifié ;*

- *de rationalisation des services et de diminution des coûts de fonctionnement pour les services publics ou privés ;*

- *de sécurité et de qualité pour les utilisateurs consommateurs ;*

- *d'évaluer l'impact de la normalisation sur la vie économique et sociale. »*

Dans ce cadre, le volet III du programme, qui nous intéresse ici, incluait le *développement* « *sur des bases scientifiques éprouvées, [d']un ensemble d'outils d'information sur les normes elles-mêmes et leur environnement technique et commercial, ainsi que sur leur impact économique et social* ». Il constituerait « *un soutien à l'IBN dans sa tâche primaire, à savoir la diffusion de l'information en matière de*

normalisation [vers] les milieux scientifiques, industriels, publics et privés aux avantages de la normalisation ». Les PME étaient particulièrement visées, car il était admis que « suite à leur structure spécifique (personnel, moyens, infrastructure), [elles] ne sont pas (ou pas suffisamment) touchées par les canaux d'information » sur les travaux de normalisation. La difficulté à intéresser les PME n'est donc pas spécifique à la norme ISO 14001 ; elle concerne la démarche même de normalisation technique et est supposée peser négativement sur les performances des entreprises et des produits. Par le « développement de méthodologies », la mise en place de « plateforme d'experts » et de « forums de sensibilisation », la « constitution de l'embryon d'une offre de nouveaux services », et « l'accompagnement des groupes cibles », ce programme contribuerait à « maintenir le lien entre les organismes compétents en matière de normalisation et la collectivité des utilisateurs », et « à stimuler la participation aux diverses activités concernant la normalisation » (Site de la Politique scientifique fédérale de Belgique, en ligne, le 13 août 2006).

Dans l'extrait du rapport de l'étude pilote présenté ci-dessus, l'adverbe « bien » est essentiel. En effet, pour l'auteur de ce rapport, en l'occurrence un certificateur, principal représentant belge aux travaux du TC207, membre du comité « environnement » de l'organisme d'accréditation belge qui a établi les conditions d'accréditation des organismes de certification, et expert technique du projet, ce qui est en jeu, c'est de faire « comprendre (...) la philosophie de la norme et l'objectif réel d'un certain nombre d'exigences vagues » de cette norme. Pour lui, c'était « l'absence d'un lieu de débat à propos d'ISO 14001 en Belgique » qui était la cause de ces difficultés de mise en œuvre (Demuynck, 1999). C'est la problématisation de la situation wallonne en termes de déficit de connexion, de médiation entre l'espace de promulgation de la norme et ses usagers potentiels qui amène cet homme - qui est un intermédiaire de la norme à un autre titre, celui de certificateur - à monter ce projet qui le constitue porte-parole et témoin du collectif de concepteurs de la norme.

Interviewé dans le cadre de cette recherche, il s'explique sur ce projet dont il fut le principal initiateur. Dans son récit, il part de la prémisse que la négociation d'un texte qui convienne à quelques dizaines de pays conduit à l'utilisation de formulations ambiguës ou à la présentation de certaines exigences comme informatives. Il s'imagine alors la réaction de l'utilisateur qui découvre un tel texte : cet usager, suppose-t-il, ne sait littéralement pas « comment le prendre » : « Quand je lis ça, je me dis : « Qu'est-ce qu'ils veulent dire en principe? Ils ne veulent certainement pas dire ça, sinon ils l'auraient écrit. Ils auraient utilisé ce mot-là. » Mais on avait une raison pour ne pas l'écrire. (... C'est que) certains mots, dans certains pays, sont pratiquement intraductibles (sic !), n'ont pas d'équivalents... Ou ont des connotations. (...) » La lecture du texte réouvrait donc la controverse qu'il était censé clôturer, en la déplaçant sur le plan de la juste interprétation du texte, avec pour enjeu l'alignement des pratiques des usagers sur le projet des normalisateurs.

Il en donne un exemple : « Dans le texte original de la norme ISO 14000, il était écrit « they should commit to regulary compliance »... Commitment to regulary compliance! Mais commitment, c'est un mot qui a beaucoup de significations. En principe, en anglais, c'est un mot extrêmement vague. On peut utiliser en anglais: « He's committed to the Socialist Party. » Donc, ça veut dire: « il a de la sympathie pour le parti socialiste », ok? Ce n'est pas contraignant donc. Et il y a aussi l'expression « to have somebody committed », c'est faire interner quelqu'un. Donc, c'est vraiment crac (il fait le geste de fermer ou de visser quelque chose)! Le mot dans ses différentes expressions a des gradations tout à fait différentes. Et les antagonistes disaient:

«Mais non, ils veulent seulement parler d'avoir une promesse lointaine de se mettre en conformité.» Tandis que la réalité, c'est qu'on s'engage d'être en conformité (...) il y a un vrai *commitment*, un vrai engagement dans la direction d'être conforme (il appuie ses paroles en frappant du poing sur la table.) Néanmoins, *ha* (il fait un geste d'impuissance), il y a toujours des petits accidents qui arrivent, des petites choses... Ca, c'est réaliste! Ca, c'était la vision du comité, quoi. » Pour fermer la controverse et réduire les incertitudes sur l'interprétation des énoncés normatifs, pour avoir prise sur ce texte hermétique – « illisible », « imbuvable » pour reprendre des qualifications similaires énoncées par d'autres acteurs – et être en mesure de faire avec le dispositif, l'usager aurait besoin de connaître les intentions des normalisateurs, ce qu'il appelle « *l'esprit de la norme* ». Se faire, au sens littéral, le porte-parole des énonciateurs de la norme semblait pour lui le seul moyen de « *parvenir à une interprétation unanime de certaines exigences vagues de la norme* ».

Pour cet intermédiaire, en effet, le problème de ces « *ambiguïtés du texte* » et des « *déviations d'interprétations* » est celui du contrôle de l'action à distance. Elles offrent aux usagers et aux intermédiaires²¹⁰ des occasions de détournement de la norme, c'est-à-dire littéralement, d'en déplacer le sens et de reposer l'action individuelle (tel usager résisterait clandestinement à l'interprétation ou l'usage recommandé au profit d'une autre interprétation ou d'un autre usage) ou collective (l'alignement patent, de proche en proche, de tous les acteurs sur une autre interprétation, un autre usage, d'autres normes d'action) dans une autre direction : « *Ah, vous savez bien, il y a des gens de mauvaise foi de tous côtés, hein? (...) c'est bien un engagement de se conformer... de se conformer, c'est mieux dit, à la législation. (...) Donc, je veux dire, comme auditeur, par exemple, une firme qui a une station d'épuration, je peux accepter que un jour, à un moment, ce soit au-dessus des normes. Mais ils ne doivent pas s'imaginer que, si le système d'épuration n'est pas capable en conditions normales d'épurer l'eau à un niveau imposé par la loi, même avec la promesse et le bon de commande ou quoi, ils reçoivent le certificat ISO 14001, hein! (Il agite le doigt en signe de dénégation.)* » La recherche du « bon » alignement ne se justifierait pas pour lui en termes d'obligation morale et/ou de forme juridique, ou d'une sorte de « droit de propriété intellectuelle » dont pourraient se prévaloir les normalisateurs. La justification est détachée du normalisateur, au contraire : elle s'énonce en termes de recherche d'efficacité du SME comme outil d'amélioration des performances environnementales par et pour les entreprises, ce qui est bien pour lui, le « *but final* » même si « *c'était implicite* » : « *Disons, évidemment, il y a des gens qui font ça... Allez! Faut pas rendre les choses ridicules, hein? Qu'on va mettre des meilleures paperasseries et des choses comme ça. Non, non! C'est un système de management environnemental, et ça veut dire qu'on veut améliorer sa maîtrise. De plus en plus maîtriser l'impact environnemental. Pour voir qu'il n'y a plus rien qui s'échappe, qui n'est pas sous contrôle.* » Il va donc de l'intérêt de l'usager, intérêt défini en termes de maîtrise des risques - l'un des thèmes centraux des stratégies d'intéressement des entreprises -, de rechercher le bon alignement.

Si l'on suit le raisonnement de cet acteur, l'usager aurait besoin de connaître les modalités d'énonciation du texte, de « *comprendre sa philosophie* », d'ouvrir la boîte noire que constitue le texte. Mais ceci n'étant « *possible que par une participation active aux discussions et à la rédaction de cette norme* », l'usager ne pourrait que s'en remettre à un porte-parole légitime parce que présent lors de sa négociation. Pourtant, le projet pilote était bien plus qu'un dispositif de communication, c'est un dispositif d'accompagnement qui repose sur un suivi de proximité de

²¹⁰ C'est bien visible ici dans le fait qu'il se met en scène à la fois comme témoin et porte-parole des intentions des normalisateurs et comme certificateur.

la démarche de l'entreprise d'entreprises, sur une forme de collaboration entre intermédiaire et usager. Il combinait un dispositif de type forum (six réunions d'un groupe de discussion réunissant les entreprises participantes, le coordinateur du projet, l'expert technique du projet et d'éventuels intervenants invités), des dispositifs de communication à distance (la publication de brochures, de rapports, etc., d'une part, et un dispositif d'enquête par questionnaire, d'autre part) et un dispositif de proximité (accompagnement).

Le principe même de projet pilote consistait à recruter et « accompagner » une dizaine d'entreprises « intéressées dans la donnée d'ISO 14001 », et plus précisément à l'obtention précoce d'une certification ISO 14001, dans leur démarche de conception et de mise en place d'un SME selon la norme ISO 14001. Le projet prévoyait, comme modalité d'accompagnement, une visite des installations des entreprises participantes par le normalisateur, investissant dans cette relation une position d'expert technique et de conseiller, ainsi qu'un « soutien personnalisé » aux entreprises sous forme d'entretiens bilatéraux. Une relation de conseil était donc instaurée afin de « répondre à des demandes spécifiques », de « suivre individuellement » le travail de traduction et de performance de la norme ISO 14001 et de « corriger » les entreprises usager lorsqu'elles « évaluent de manière fautive » les exigences de la norme.

Un tel accompagnement ne peut se concevoir à distance. L'expertise repose sur la possibilité d'un « déplacement dans la situation » (Dodier, 1993a) pour construire un diagnostic ou une définition de la situation problématique, afin d'être en mesure de la redéployer (Nicolas-Le Strat, 2003), et pour les acteurs que j'ai rencontrés, ce déplacement est à entendre non seulement comme une métaphore du mode de raisonnement à déployer, mais aussi comme un déplacement physique. La visite, que l'on va retrouver à différents moments de cette recherche, est une modalité essentielle de ce type de dispositif qui repose sur l'établissement d'interactions locales asymétriques. C'est bien le cas ici puisque l'intermédiaire, en tant qu'expert, se trouve en position d'autorité par rapport à l'entreprise qu'il accompagne, du fait qu'il « sait ». Non seulement il « sait », mais il « sait comment savoir » ce qui lui manque (Trepas, 1996; Trepas, 2002a), et c'est précisément là le rôle de la visite : voir « de ses propres yeux » les hommes, les machines, les infrastructures, les murs, le site, le voisinage, bref construire des prises tangibles, est indispensable à l'intermédiaire « afin qu'il se fasse une idée des activités et des installations faisant l'objet du système de protection de l'environnement à mettre en œuvre. » Ce passage « sur les lieux » lui est indispensable pour être en prise avec et donner prise sur « la réalité de l'entreprise ».

L'accompagnement permet l'individualisation de l'intéressement. Il permet de passer d'une problématisation générique de la gestion de l'environnement à une problématisation personnalisée, qui intègre et mobilise des entités familières au dirigeant : ses produits, ses machines, ses hommes, ses déchets, ses taxes à payer, ses obligations légales, etc., et les associe de façon inédite pour rendre inévitable et désirable le passage par le SME.

Dans le cadre de ce projet pilote, les entreprises constitueraient de plus une sorte de terrain, de laboratoire naturel où « tester la norme » à savoir détecter, à travers les épreuves, les doutes, les ratés de la mise en œuvre, les points de la norme « ambigus », induisant des « difficultés de compréhension » et faisant émerger des « divergences d'opinion sur l'interprétation du texte », bref tout ce qui donne prise à une remise en discussion. Ce point est particulièrement perceptible à

travers le premier registre de questions posées à ces entreprises dans le cadre de l'enquête par questionnaire incorporées au dispositif : « Comment cette rubrique a-t-elle été interprétée ? » ; « Ce paragraphe est-il ou était-il obscur pour vous ? » Elles constitueraient un terrain où identifier, évaluer, et influencer des façons de « faire avec les dispositifs », par exemple à travers des questions comme « Quelle approche a été suivie pour l'analyse environnementale et quels critères ont été utilisés ? » ; « Les aspects ont-ils été identifiés en amont ou en aval de l'appareillage limitant les émissions ? »

Le projet pilote alliait donc des objectifs d'évaluation et de formalisation de l'expérience et de mise en forme des pratiques : il s'agit pour le promoteur du projet d' « *essayer de tirer les leçons de leur expérience en essayant de mettre ça en place chez eux; quels sont les problèmes, les difficultés, quoi (...et en essayant) de leur transmettre les idées qui vivaient vraiment dans les commissions. Comme ça on peut expliquer ce qu'il y a dans le texte parce que (...) c'est surtout des gens comme moi qui ont été dans les comités et tout ça qui savent quelle était vraiment l'intention.* » Les documents qui en seront issus – entre autres une brochure d'information de la FEB, rapport de recherche, documents de vulgarisation à destination d'entreprises et de consultants – visaient à prolonger les dispositifs d'expérimentation-alignement et à en augmenter la portée.

Enfin, le projet pilote visait aussi à recruter et former des intermédiaires de la norme. D'une part, les entreprises recrutées allaient pouvoir servir de points d'appui sur lesquels aligner les autres entreprises par le processus de *benchmarking*, par leur constitution en « cas d'écoles » mobilisés par les intermédiaires au cours des réunions de sensibilisation, par leur sollicitation en tant que témoins occasionnels²¹¹. Ces entreprises étaient, précise le promoteur du projet, « *supposées avoir assez d'impact pour diffuser le message* ». En d'autres termes, il s'agissait d'amorcer le fameux effet boule de neige facilitant le recrutement de nouvelles entreprises usagers. D'autre part, le projet impliquait l'accompagnement indirect des consultants qui aidaient les entreprises dans leur démarche de mise en œuvre. Ceux-ci participaient aux réunions, bénéficiaient des informations reçues, voyaient leurs interprétations et méthodes validées ou non par l'expert. Avec l'espoir qu'ils se servent de cette expérience lors de leurs prochaines missions de conseil. « *Parce qu'il y a vraiment très peu de consultants compétents. Moi, j'ai travaillé entre autres avec IJ pour leur usine d'H., ils avaient un consultant, et moi je contrôlais le consultant vis-à-vis de tout* », explique l'expert technique interviewé. A ces intermédiaires aussi, il était indispensable de « *transmettre les idées qui vivaient vraiment dans les commissions* » et que la norme traduisait, pour qu'ils les fassent circuler et les mettent en pratique à leur tour.

b) Les diagnostics préalables

Si le projet pilote visait explicitement à établir un lien entre les comités techniques où la norme s'est discutée et les lieux où elle devait être implémentée, il n'en va pas de même pour les diagnostics environnementaux « de sensibilisation », qui s'inscrivent dans le cadre des politiques publiques en matière d'environnement déployées en Wallonie et des recommandations d'organismes internationaux, comme le PNUE et l'Agenda 21, pour la poursuite d'un développement durable. Et si c'est peu après la promulgation du règlement EMAS, à savoir en 1994, que le Ministre wallon de l'Environnement a mandaté et financé l'UWE pour développer une cellule chargée de réaliser un état des lieux ou diagnostic

²¹¹ Plusieurs entreprises ayant fait partie de ce panel ont apporté témoignage de leur expérience dans la presse ou lors de réunions de sensibilisation.

environnemental « one shot » des PME wallonnes, ce type de dispositif avait déjà été préalablement testé et développé dans des domaines voisins, comme le management des risques, ou la Qualité Totale.

Bien qu'elle emprunte certaines de ses modalités pratiques à l'inspection et donc au contrôle public, la mission des 7 experts de la « Cellule des conseillers en environnement » est bien de sensibiliser les entreprises, de « faire prendre conscience » des enjeux, « d'initier la démarche », de « développer la fibre environnementale des PME » : « l'objectif, c'est la sensibilisation, et le moyen qu'on utilise, c'est le diagnostic environnemental. »

La première étape du processus consiste à convaincre les entreprises de demander à la cellule de réaliser un diagnostic chez elles, de se faire recruter par ceux que l'on souhaite recruter. Comme dans le cas des réunions de sensibilisation, le recrutement des entreprises par ce biais suppose d'abord leur intéressement au dispositif lui-même. L'UWE investit donc une énergie considérable pour susciter la demande des entreprises leur permettant de remplir leur mission : « Au début, se rappelle le responsable de cette cellule, il n'y avait pas de demande spontanée. On devait faire de la prospection. Donc aller proposer cette démarche dans les entreprises. Il faut se rendre compte que la première phase de financement de ce projet, entre 94 et 97, a abouti à la réalisation de diagnostics auprès de 300 entreprises. Pour avoir ces 300 entreprises, il a fallu effectuer 1.800 contacts téléphoniques. Donc, grosso modo, cela faisait un coup de téléphone sur 6 qui aboutissait à un accord pour un diagnostic environnemental (...) Actuellement, on en est à même plus un coup de téléphone sur deux de « déchet », et en plus il y a beaucoup plus de demandes spontanées de la part des entreprises. Donc, je pense tout d'abord que la mentalité environnementale des chefs d'entreprises, en tout cas des PME, a beaucoup évolué depuis 1994, et je pense aussi qu'il y a notre notoriété qui a crû en 10 ans. Le meilleur exemple qu'on a de ça, c'est quand une entreprise qui a bénéficié d'un diagnostic de notre part en parle à une autre entreprise. » La stratégie de recrutement pour le dispositif est, là aussi, de faire le lien avec les intérêts supposés de l'entreprise : « L'argumentation, conseille le guide de sensibilisation, consiste à comparer les coûts relativement bas d'une telle opération aux bénéfices qu'on peut en retirer: meilleure visibilité du système « entreprise », caractérisation des risques industriels et juridiques, identification des dépenses sur lesquelles des économies sont possibles, etc. » Le dispositif présenté comme un service rendu aux entreprises, non comme l'émanation d'une volonté des pouvoirs publics.

On retrouve dans ces extraits la dynamique de mobilisation des entreprises recrutées pour étendre le réseau, que nous avons déjà évoquée précédemment. Cet extrait met également en évidence que le dispositif œuvre ainsi à se rendre aussi incontournable que ce à quoi il est censé sensibiliser : il vise à faire évoluer la mentalité environnementale des chefs d'entreprises et, en retour, ce changement de mentalité causerait un accroissement de la demande et/ou faciliterait le recrutement de nouvelles entités.

La seconde étape du processus est la réalisation du diagnostic environnemental lui-même, qui combine lui aussi visite et entretiens : cela « consiste à aller dans l'entreprise, pour lui parler de ses problèmes spécifiques, pour l'informer d'une part sur la réglementation qui s'applique à ses activités, et d'autre part sur les principaux impacts qu'elle a sur l'environnement. » L'intermédiaire, bien qu'il soit un professionnel compétent et qu'il puisse se documenter avant d'aller dans l'entreprise, ne sait pas de quoi il va parler, ne connaît pas ces problèmes spécifiques, ignore précisément en

quoi consistent ces impacts. Tout cela, le conseiller environnement de l'UWE va le construire « sur base de ce qu'on aura vu dans l'entreprise. Le but est de connaître dans le détail les postes « fragiles » ou « sensibles », et ceux pouvant encore être améliorés en termes d'économies, de sécurité juridique, d'avantages concurrentiels, de maîtrise des risques... » Il s'agit donc non seulement d'accumuler et de recouper les observations empiriques, de construire des prises rendant possible un jugement, une qualification de la situation, mais aussi des prises pour l'action, en anticipant les conséquences négatives de la situation actuelle et les conséquences positives d'un changement sur l'intérêt de l'entreprise.

Le travail de problématisation individualisée auquel se livre l'intermédiaire recoupe donc la problématisation générique qui semble le lieu commun des stratégies d'intéressement des entreprises au management environnemental. C'est le même type d'entités qui sont convoquées, les mêmes types de liens qui sont établis, les mêmes définitions de l'identité et des priorités des entreprises, les mêmes modalités de traduction qui sont privilégiés. La modalité du diagnostic permet de les individualiser, de les rendre « plus proches » du chef d'entreprise. Mais ce travail implique la coopération du dirigeant et du personnel de l'entreprise, sans qui, le responsable de la cellule des conseillers en Environnement de l'UWE le rappelle, « il n'y aurait pas de diagnostic possible », ainsi que la prise en compte de leurs points de vue par l'intermédiaire dans son travail d'expertise : « (... il faut) le contact direct, aller trouver les chefs d'entreprises, se pencher sur leurs questions, écouter leurs objections, leur faire des propositions, leur montrer que ce n'est pas si compliqué que ça ». Ce contact direct et le débat-dialogue qu'il rend possible, permet de tester et de négocier les identités avec les porte-paroles qui représentent l'entreprise : « Parfois on se rend compte en cours de route que telle ou telle chose ne passera pas. Alors on revoit notre copie. Mais c'est pas toujours possible. Il y a quand même les impacts qui sont là... »

Tous ces éléments sont compilés, articulés et inscrits dans un rapport, dont la finalité n'est pas seulement de décrire un état circonstancié - comme le dit bien la formule « état des lieux » -, mais aussi de prescrire un changement, comme l'indique le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE : « Cette mission se conclut par la remise d'un rapport d'une trentaine de pages à l'entreprise, qui parcourt différents items: le premier chapitre, c'est la législation spécifique à l'entreprise, puis on a une approche plus technique: on regarde ce qui rentre en matière de consommation en eau et énergie, et ce qui ressort en termes de rejets (atmosphériques et en eau), de déchets, bruit, risques pour le sol et le sous-sol, et un dernier chapitre qui est un chapitre général, où on parle entre autres de management environnemental, de communication externe et interne, de gestion des plaintes, ce genre de choses. Ca c'est le corps du rapport, mais le plus important, ce sont les recommandations qui sont formulées à la fin de chaque chapitre. « Obtenez votre autorisation d'exploiter » ou « respectez telle condition » ou « mettez en place un tri des déchets » ou « faites un suivi de tel ou tel indicateur ». Et donc ces recommandations sont résumées sous forme de tableau au terme du rapport, tableau qui est proposé à l'entreprise. » Cette troisième phase se conclut par une réunion au cours de laquelle le rapport est présenté et remis au dirigeant. Pour ce dernier, le dévoilement des « problèmes immédiats » déployés et durcis dans ce rapport, mis en scène lors d'une réunion officielle, est souvent un choc : « ils s'en doutent un peu, mais voir ça noir sur blanc, c'est autre chose ». La logique rationnelle autant que l'affect jouent un rôle dans ce processus, comme dans toute forme de sensibilisation.

Le diagnostic ne s'arrête donc pas à l'évaluation, il débouche sur une forme de cahier des charges - la liste des recommandations, c'est-à-dire des actions à entreprendre - qui est proposé à l'entreprise. La réunion ne vise pas seulement à rendre compte du travail effectué par l'intermédiaire, à informer le dirigeant, mais à relancer le travail d'intéressement. Cela passe par une épreuve qui remet en jeu tout le travail réalisé précédemment, puisque, le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE le rappelle, « *comme il s'agit d'une démarche de sensibilisation, l'entreprise a toute liberté d'accepter ou de rejeter les recommandations, mais nous lui demandons de se prononcer sur cette adoption ou ce rejet* ». Cette procédure est un moyen pour l'intermédiaire d'évaluer la réussite ou l'échec de sa mission, mais c'est surtout un moyen d'engager l'entreprise dans l'action, d'« initier le mouvement » qui conduira l'entreprise là où l'on veut l'amener, à la certification. Or, ce « passage à l'action » repose sur une reprise de la négociation et une poursuite de la coopération avec l'intermédiaire, comme l'explique le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE. « *S'il y a adoption, nous lui demandons de planifier la réalisation dans le temps. Ca, ça clôture ce qu'on appelle la phase d'évaluation chez nous. Il y a une phase de suivi - mais très léger: une demi-journée, donc une visite à l'entreprise pour, après 6 mois à un an, reprendre le planning qui a été fait pour voir ce qui a été réalisé depuis lors, ce qui n'a pas été fait (...)* Nous estimons que les 2/3 de nos recommandations sont suivies d'effets, d'après les visites de suivi. Donc soit elles sont réalisées, soit elles font l'objet d'une programmation. Donc, le 1/3 qui reste sont des recommandations qui sont rejetées ou alors en attente de décision, c'est aussi un terme qu'on utilise, mais quand on repasse entre 6 mois et un an après et que c'est toujours en attente de décision, on estime que c'est un rejet. Généralement, cela ne sera jamais mis en œuvre... Mais ça dépend, c'est vrai que si c'est une recommandation qui implique un investissement important, ça peut rester en attente de décision longtemps. Mais on préfère ne pas compter dessus. Et après, si je puis dire, le bébé est sevré. » Enfin, pas tout à fait. Ici aussi, il importe de laisser une trace : « *On a aussi créé ce que l'on appelait une mallette «SME», qui contenait une série de documents renseignant sur les organismes de formation, et les prestataires de services pour pouvoir aller plus loin et éventuellement jusqu'à la certification.* »

Comme le mettent en exergue ces extraits, la négociation reprend, mais elle a changé de plan. L'acceptation du dirigeant met en boîte noire toute la procédure du diagnostic, et surtout la liste des recommandations, et la constitue comme prémisses à une nouvelle négociation, celle des moyens de les mener à bien. L'accord sur les actions pertinentes étant obtenu et tenu pour acquis, pour indiscutable, on discute agenda, budget, technique, procédure, personnel, etc. Si cela suppose parfois de revenir sur la formulation de problèmes et de décisions, il est entendu pour tout le monde que ce débat sera fortement cadré pour éviter qu'il ne s'étende à l'ensemble du processus. L'investissement consenti pour mener à bien ce processus – non pas la « *contribution symbolique de 200 euros* » payée par les entreprises, mais l'investissement subjectif, le temps consacré, les ressources tangibles et intangibles engagées - est tel que l'interruption de la démarche serait vécue comme une perte sèche pour les parties en présence. Ce qui importe, c'est que, par la mise en œuvre du programme d'actions, le dirigeant puisse « *faire l'expérience de ce qu'une démarche environnementale apporte comme bénéfices à son entreprise* » - et soit encouragé à « *aller plus loin* ». Dans le même mouvement, l'entreprise aura « *clarifié sa situation par rapport à l'environnement* » et acquis « *quelques idées de base* » du management environnemental. Elle passera ainsi du stade de « *l'entreprise totalement débutante* » à celui de « *l'entreprise qui débute* », et aura déjà effectué tout ou partie de la première étape du « *cheminement type* » de l'entreprise.

Les principes et modalités du diagnostic environnemental comme outil de sensibilisation avaient été construits et expérimentés dans la foulée de l'après Rio, et avant la publication de la norme ISO 14001. L'accent était mis sur les exigences réglementaires auxquelles les entreprises étaient tenues de répondre : l'un des impératifs de l'UWE était de « leur fournir la réglementation, puisqu'on parle de cela, il ne s'agit pas de leur fournir le Moniteur Belge, ni même le site de la DGRNE avec l'ensemble de la législation environnementale, mais c'est leur fournir les 7-8 arrêtés qui les concernent. » Ce n'est qu'après la publication de la norme ISO 14001 que ce dispositif sera recyclé, adapté à l'intéressement au SME. En l'occurrence, il sera aligné sur les exigences de la norme en matière de procédure d'identification des aspects environnementaux, comme le raconte le responsable de la cellule des conseillers environnement de l'UWE : « Bon. Après la première phase, 94-97, donc en 1998, la Région wallonne nous a demandé de sensibiliser les entreprises aux systèmes de management environnemental. Et donc, on a revu notre diagnostic, on en a créé une autre version, qui a la forme de ce qu'ISO 14001 demande pour l'analyse environnementale initiale. Je dis: «a la forme», mais ce diagnostic n'est pas suffisant. Il ne prévoit par exemple pas les phases de démarrage/arrêt, ni les phases d'urgence qui sont demandées par la norme, ni les cotations. Nous, on fait le diagnostic sur base de ce que l'on voit dans l'entreprise, mais c'est un point de départ pour elles. Il y a un découpage par activités et une analyse des impacts, éventuellement complétés par des mesures, et ce genre de choses. Au niveau des non-conformités réglementaires, [il s'agit] de très clairement les faire apparaître en relation avec ce découpage, et de rajouter des points d'alerte et d'attention pour l'entreprise, en termes de formation du personnel, de communication. Donc on a un peu étoffé nos recommandations dans ces matières-là. Donc, ça c'était le premier élément. Donc dire à l'entreprise : on remet un rapport, qui est à la forme de l'analyse environnementale initiale, et vous devrez sans doute compléter pour que ce soit complètement compatible avec la norme.

L'enquêteur: Et parmi vos «clients», il y en a beaucoup qui font ça?

L'enquêté: On a 60 entreprises qui ont reçu ce rapport sous cette forme-là, et... Ce à quoi on a aussi aidé l'entreprise, c'est à définir la première étape, qui est la politique environnementale, sur base de l'analyse environnementale qu'on a réalisée, ainsi que les objectifs et le programme d'actions. Et on s'arrêtait là. Et on a 60 entreprises qui ont réalisé le parcours complet.

L'enquêteur: C'est bien ?

L'enquêté: Disons... Il y a eu 750 diagnostics, qui se sont traduits par 15.000 recommandations (environ 20 par entreprise). L'idée, c'est vraiment de donner l'occasion à une PME - de savoir par quel bout prendre le problème. On est au début de la réflexion de l'entreprise (...) et on a quand même 2/3 des recommandations qui sont suivies. Ça a quand même bougé (...) Si elle veut aller plus loin, et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, il y a les consultants pour l'aider à mettre en œuvre la norme (... et ils) partent de notre état des lieux pour leur analyse environnementale (...) 60 entreprises, ça représente quand même près de la moitié²¹² des entreprises certifiées. Ce n'est pas rien. »

Le reformatage du diagnostic environnemental de sensibilisation a certes répondu à une exigence de « cohérence » avec l'émergence de nouvelles dispositions, mais sa portée allait au-delà de cela. Le diagnostic est devenu un intermédiaire de la norme à plusieurs titres : une ponctualisation du processus de traduction de la norme ISO 14001 et d'implémentation d'un SME, une procédure normalisée de production d'un objet intermédiaire – le rapport -

²¹² A l'époque où se déroule l'entretien, il y avait environ 130 entreprises wallonnes certifiées ISO 14001.

permettant la coordination et l'alliance à distance entre les différents intervenants, une étape « en soi » du cheminement de l'entreprise, ce qui a conduit à le requalifier comme « diagnostic préalable » dans la catégorisation des prestations et prestataires de services en management environnemental. Une étape possible, non obligée mais régulièrement actualisée et largement reconnue, par laquelle le déplacement de l'entreprise est à la fois rendu possible et canalisé.

c) Conclusions

Les dispositifs de proximité permettent une sensibilisation « par le contact direct » d'une part, et d'autre part, « en contexte », en « situation réelle », « par l'expérience », au management environnemental. La première qualification de cette proximité - « par le contact direct » - rappelle que ce type de dispositif suppose l'interaction en face à face entre le recruteur et le représentant de l'entreprise à recruter. Si l'interactivité, et même l'intersubjectivité est de mise, la symétrie des positions n'est pas totale : c'est l'intermédiaire qui entre dans et s'aligne sur l'univers du dirigeant, c'est celui-ci - ou ses subordonnés - qui dispose des informations nécessaires... Pour autant, ce type de dispositif n'en mobilise pas moins, nous l'avons vu, de nombreux intermédiaires non humains, de formes et de fonctions hétérogènes : représenter l'entreprise mais aussi des entités non présentes, comme le législateur ; servir de support à la discussion entre acteurs humains et à la négociation de la définition des problèmes et des attentes, des identités et des rôles ; constituer une trace à laquelle il sera toujours possible de revenir ; fournir des ressources techniques et argumentatives ; formaliser et rendre robuste l'engagement dans l'action... Ces objets intermédiaires ne sont pas neutres, ils contribuent à mettre en forme, et plus précisément dans une certaine forme qui pointe vers le SME, les entités concernées et leurs relations.

Le deuxième type de qualification renvoie au type de prises qu'il s'agit de construire : les prises tangibles, les affects, l'exploration empirique sont privilégiés. Indexées sur le contexte de leur production, singulières et locales, ces prises ne doivent pourtant pas être construites hors équivalence, au risque de ne pas pouvoir établir les liens avec le SME, avec les attentes des certificateurs, avec les expériences vécues, les solutions inventées par d'autres entreprises... La mobilisation de catégories de la norme, du format du tableau, des règles de rédaction d'un rapport, au niveau du diagnostic préalable permettent une mise en forme du perçu et du ressenti qui les désingularise, les désindexalise – dans une certaine mesure – et rend possible leur transposition de cadre. Le problème est donc ici moins d'éviter qu'une critique se communique à l'ensemble du réseau, mais de transformer chaque expérience singulière en une ressource pour le réseau.

L'analyse de ce type de dispositif a permis de montrer que, au moins dans ce type de modalités, la séparation entre « sensibiliser au SME » et « implémenter le SME » est plus conceptuelle que pratique, non seulement parce qu'il est possible de les subsumer toutes deux dans un seul processus, un même cheminement, mais parce que le diagnostic préalable anticipe sur et mobilise la norme, et que l'implémentation du SME construit sur ce que fait émerger le diagnostic.

IV.5 Questions liminaires

Dans les paragraphes qui précèdent, l'intéressement à la norme ISO 14001, au règlement EMAS et à la certification ont été traités, sans plus de justification, comme un seul et même mouvement. Les experts en management environnemental ne manqueront pas de rappeler qu'il ne s'agit pourtant pas de la même chose. Pour traiter de cette question importante, il me semble indispensable de la reformuler : les intermédiaires humains, lorsqu'ils travaillent à intéresser les entreprises au SME, font-ils une différence entre eux, et si oui, comment ?

a) Intéresser à ISO 14001 ou EMAS ?

La question est embarrassante à plus d'un titre. Tout d'abord, les deux référentiels se présentent et se reconnaissent l'un l'autre comme équi-légitimes, tout en insistant sur leurs différences, et donc leur spécificité, en matière de source de légitimité : l'EMAS met en avant son origine publique, sa nature juridique, sa substantialité, l'importance donnée aux exigences sociales de transparence et d'implication des travailleurs, le niveau de performance à atteindre ; ISO 14001 fonde sa légitimité sur le nombre de ses adopteurs, son plus grand espace géographique de pertinence, son origine privée et négociée avec les parties intéressées, sa parenté avec les normes de SAQ, largement adoptées et l'importance donnée aux exigences des entreprises et, plus généralement, de « *la réalité économique* ».

Si les deux référentiels ne se font pas concurrence au sens où l'implémentation de l'un n'exclut pas l'implémentation de l'autre, l'un des deux référentiels a recruté, réussi à intéresser bien plus d'usagers que l'autre. Le nombre de certifications ISO 14001 / du nombre d'enregistrements EMAS mesure la réussite (la portée, la pertinence, la robustesse) de chaque référentiel, si l'on se réfère, entre autres exemples, aux propos du Ministre wallon de l'Environnement qui voulait en augmenter le nombre pour ne pas figurer parmi les mauvais élèves de la classe. Qui plus est, comme le seuil à l'entrée d'ISO 14001 est faible comparativement à EMAS et qu'il est donc plus facile de recruter les entreprises pour ISO 14001, la politique de la Région wallonne est de promouvoir les deux référentiels et d'utiliser ISO 14001 comme une étape intermédiaire et un tremplin, en quelque sorte, vers EMAS, à l'instrumentaliser comme dispositif d'intéressement à EMAS. Et quand bien même on aurait une préférence pour EMAS, dans la mesure où celui-ci a fait de la norme ISO 14001 le modèle de SME qu'elle véhicule, il est difficile de la « démolir », au risque d'échouer sur les deux tableaux. D'ailleurs, il y a plus d'entreprises qui sont intéressées et intéressables à ISO 14001, et, en tant que prestataires de service, les intermédiaires sont tenus de satisfaire leurs clients et leurs besoins.

La solution pratique à ce dilemme, adoptée par la plupart des intermédiaires, est résumée par la formule suivante, extraite d'une diapositive présentée lors d'une séance de sensibilisation :

« *EMAS = ISO 14001 + conformité réglementaire + déclaration environnementale* »

Or, cette formule n'est pas un énoncé plus ou moins objectif des relations entre les deux référentiels, elle donne la clé de la structuration du discours. En effet, dans cette configuration, parler d'EMAS revient à parler d'ISO 14001 avant tout et d'y ajouter, en cours de route ou en fin de parcours, des informations complémentaires sur EMAS. Les intermédiaires passent donc en pratique bien plus de temps à parler d'ISO 14001 que

d'EMAS... Ce sont les exigences d'ISO 14001, ses mots exacts et jusqu'à la numérotation des chapitres, que les intermédiaires suivent fidèlement. Cela tombe bien car, vu que le nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 est largement supérieur au nombre d'entreprises enregistrées EMAS, c'est surtout sur ISO 14001 qu'on a une expérience, des exemples, des récits. Lorsque l'on veut concrétiser, donner prise aux entreprises sur les notions et les principes d'un SME « en général », c'est à ceux d'ISO 14001 qu'on les familiarise. Et si l'on mobilise des termes spécifiques à EMAS dans le cadre d'ISO 14001 - c'est le cas de l'expression « analyse environnementale initiale » - c'est sans les attribuer au référentiel d'origine, de sorte qu'il faut déjà bien connaître les textes en questions pour s'apercevoir de l'abus de langage. ISO 14001 est bien la référence à partir de laquelle on peut parler d'EMAS, voire de tous les autres modèles de SME.

D'autant plus que ce « plus » qu'EMAS ajoute à ISO 14001, si bien mis en exergue dans cette formule, c'est précisément ce que les entreprises lui reprochent, ce que leurs représentants sont parvenus, par une intense activité de lobbying, à faire exclure ou atténuer dans le texte d'ISO 14001, ce qui constitue, les intermédiaires le savent, un obstacle majeur à l'intéressement des entreprises wallonnes. Le plus, est en fait un moins, du point de vue du travail d'intéressement. Les intermédiaires ont bien du mal à trouver le ton juste pour parler de ce qui fait la spécificité d'EMAS...

Ainsi, quand bien même les intermédiaires présentent les deux systèmes, les modalités pratiques de cette promotion conjointe tendent à introduire des asymétries entre les deux référentiels. Elles rendent évidente l'idée que la norme ISO 14001 est un point de passage obligé - et le discours ne cesse effectivement de passer par elle -, mais pas forcément l'idée de continuer vers EMAS. Du point de vue de l'effet des dispositifs d'intéressement mis en place, parler d'intéressement à ISO 14001, et non pas au SME, rend bien compte de ce que les intermédiaires accomplissent.

b) Intéresser au SME ou à la certification ?

Une question similaire se pose à propos de la nuance entre SME selon ISO 14001 et certification ISO 14001.

Explicitement, on promeut les SME, car un SME, comme le rappelle le guide de sensibilisation, « est un terme générique totalement indépendant de toute forme de standardisation ou de reconnaissance officielle (...) une pratique de gestion propre à l'entreprise (...) dont le contenu et la structure seront fortement liés à ses spécificités (... ou encore) un ensemble de mécanismes internes qui permet de s'assurer quotidiennement que toutes les activités de l'entreprise se font en respect de la politique environnementale décidée par la Direction. » Il « peut être tout à fait positif pour l'entreprise, sans forcément faire l'objet d'une certification » et dès lors, « la reconnaissance n'est pas une fin en soi ». Cette prise de position est cohérente avec la définition du SME, telle qu'en sont convenus les experts du TC 207 qui ont élaboré la norme ISO 14001 : un outil de travail pour et sur elles-mêmes.

D'ailleurs, placer l'adoption d'un SME d'emblée dans la perspective d'une reconnaissance par un tiers indépendant (certification ISO 14001 ou enregistrement EMAS) présenterait, selon le guide de sensibilisation, le risque de « décourager les chefs d'entreprises », d'où « il n'est pas

utile lors d'un premier contact de développer une argumentation sur la reconnaissance officielle ». D'ailleurs, présenter cette reconnaissance comme s'imposant serait déontologiquement trompeur, puisqu'il ne s'agit explicitement que d'une possibilité offerte par les référentiels. Mais parler de la reconnaissance officielle des SME est tout à fait pertinent dans le cas où le public comprend des entreprises dont l'objectif explicite est d'obtenir une telle reconnaissance, car il faut répondre aussi à leurs besoins sur ce point. Or très souvent, qu'il s'agisse de réunions de sensibilisation ou de campagnes, le public est hétérogène et comprend des entreprises d'emblée intéressées à la certification. L'animateur s'en assure d'ailleurs en faisant un petit tour de table avant de commencer.

Donc, le problème est de parler de certification sans faire peur. Cette difficulté est résolue en insistant sur la séparation statutaire et fonctionnelle des deux procédures : selon le guide de sensibilisation, une présentation est jugée « bonne » dans la mesure où elle « *dissocie les référentiels (norme ISO 14001 et Règlement Eco-audit) du reste pour insister sur le fait que la reconnaissance n'est pas une fin en soi* ». Les pratiques consistant à viser la certification ISO 14001 et l'enregistrement EMAS devraient être présentées comme des cas particuliers de la démarche. Mais des cas particuliers dont il devient vite évident qu'ils sont fréquents, au point qu'ils représentent la majorité des cas. Il devient vite apparent également, à travers les propos et les exemples des intermédiaires, que les bénéfices qu'on peut tirer de la démarche ne sont pas imputables aux seuls SME. Par exemple, l'amélioration des relations institutionnelles implique aussi la confiance, et la reconnaissance officielle est précisément ce qui permet à la confiance de circuler. Il n'est pas non plus possible de discriminer clairement, dans la construction d'un avantage concurrentiel, ce qui est imputable à tel ou tel élément du dispositif : ce sont des effets globaux, et leur recherche invite à parcourir la démarche dans son entièreté. Ce que viennent résumer ces propos d'un consultant invité comme orateur à une « journée de la qualité » consacrée au management environnemental, propos qui explicitent la position « officielle » sur le rapport entre référentiel, SME et reconnaissance officielle : « *la reconnaissance officielle (ISO 14001 ou éco-audit) est un avantage concurrentiel durable (...) L'entreprise peut valoriser son SME auprès de ses partenaires, comme le gage d'une gestion saine et responsable de ses activités. C'est un avantage concurrentiel important dans un contexte économique difficile. Mais cette valorisation est encore plus efficace quand elle se base sur un système reconnu par un tiers, ce qui explique en partie l'engagement d'entreprises dans la certification ISO 14001 ou l'enregistrement Eco-audit.* » Mais le même orateur, plus loin, suggère que la reconnaissance du SME par les pairs est quand même dépendante d'une reconnaissance préalable par un tiers : « *Dans ce cas, le système est certifié conforme aux clauses de la norme. C'est ce système qui peut ensuite être valorisé auprès des tiers.* » Ce qui est parfaitement séparable d'un point de vue institutionnel l'est beaucoup moins du point de vue pratique et managérial.

Implicitement, les intermédiaires promeuvent aussi bien la mise en place d'un SME que la certification, par le glissement de l'un à l'autre dans le discours, par la mobilisation de certificateurs comme orateurs, par la référence constante à ce qu'exige la certification comme moyen d'interpréter la norme ISO 14001 et comme contrainte de conception d'un SME performant, par le choix d'entreprises témoins certifiées ou en passe de l'être, comme exemples à suivre, par les exemples de situations, qu'on présente comme potentiellement généralisables, où l'enregistrement – et non les SME - a été rendu obligatoire (AIVE) ou où la

certification est devenue un critère explicite de sélection lors d'appels d'offres lancés par des entreprises publiques ou privées.

D'emblée, les intermédiaires donnent des prises pour construire un SME-certifiable, et ne se privent pas de le faire savoir. Et puisqu'on conçoit son SME comme certifiable, pourquoi donc ne pas se faire certifier ? La certification apparaît ici le prolongement naturel de la mise en place du SME de par la multiplicité des liens qui ont été tissés entre eux.

V Conclusions

Ce chapitre visait à comprendre comment le problème de l'adoption de la norme ISO 14001 était résolu, en pratique, par les acteurs. Si l'expression « il y va de l'intérêt bien compris des entreprises » est souvent mobilisée pour rendre compte des forces qui déplacent les entreprises, les mettent en mouvement, il s'avère que cet intérêt, il s'agit de le susciter. L'intérêt des entreprises n'a pas d'existence propre, il est construit et reconstruit par un patient et laborieux travail accompli par les intermédiaires, au cours desquels ils rendent le passage par ISO 14001 indispensable et se rendent eux-mêmes indispensables à ceux qu'ils recrutent. Le premier apport de ce chapitre est de montrer qu'on ne peut parler « d'effet boule de neige », qui suppose implicitement une forme d'automatisme, de coulée continue. Or, s'il y a mouvement, s'il y a circulation d'énoncés, de personnes et de choses, c'est parce qu'il y a travail, conversion de l'énergie fournie par une force en un mouvement. Et nous avons vu à quel point des intermédiaires localisés, inscrits dans un espace territorial, temporel et social circonscrit mais aux frontières poreuses, déploient de l'énergie et travaillent pour « *faire bouger les choses* », littéralement.

Au cours de ce chapitre, je me suis attachée aux aspects discursifs et matériels de la sensibilisation à la norme ISO 14001. Il s'agit d'une part de fixer un point d'arrêt aux incertitudes et interrogations des acteurs, portant sur la légitimité et l'utilité des systèmes de management, et sur la nécessité d'une démarche environnementale pour permettre l'engagement dans l'action, et de faire entrer le SME dans l'espace de calcul des dirigeants d'entreprise. En effet, dans la mesure où le calcul se distingue du don dans la mesure où il intègre dans le cadre de qualification de la situation le retour potentiel sur investissement d'une action, la promesse des bénéfices potentiels modifie les anticipations et les choix des dirigeants.

On a vu en effet que le registre de la sensibilisation pose le problème en termes :

- d'accès aux ressources : d'où l'attention particulière portée aux PME²¹³ supposées disposer de moindres ressources ;
- d'apprentissage : les usagers à recruter sont ainsi définis en fonction de leur degré de connaissance, défini en termes d'expérience acquise, de capacité à faire des liens et de culture managériale; les intermédiaires sont dès lors posés symétriquement en experts détenteurs d'expérience, de savoir et de culture managériale et en maîtres ;

²¹³ Ce n'est pas la seule raison, bien sûr, rappelons qu'en Région wallonne, les PME constituent une part importante du tissu industriel.

- de cheminement : il s'agit d'aller toujours plus loin et de suivre une trajectoire balisée ;
- d'engagement subjectif : les énoncés et les objets intermédiaires ne jouent pas que sur le registre informatif, mais aussi sur le registre des affects (la peur associée aux risques, le rire associé aux saynètes et aux comics) et de désirs plus ou moins fantasmatiques (croire en l'éternité de son entreprise, se voir et être vu comme moderne, innovateur, professionnel, pionnier) qui sont attachés à certaines formes identitaires.

Un autre registre de recrutement, comme l'obligation réglementaire, conduirait à des énonciations différentes en termes de compliance aux lois, de respect de la chose publique, d'état (et non de cheminement), de contrôle/sanction, etc., comme en témoigne les modalités de discours qui circulaient à l'époque de l'approche technico- réglementaire des politiques environnementales publiques.

On a vu aussi que la définition du problème, dont la réponse et le traitement justifie que chacun s'y intéresse et que tous s'allient, est de faire de la gestion de l'environnement une opportunité d'affaires. S'entendre sur une définition du problème, qu'il s'agisse de la négocier collectivement ou de la faire accepter par ceux qu'on veut recruter, est inhérent au travail de l'intéressement. Cette façon de définir le problème et le projet, qui constituait déjà une préoccupation des normalisateurs :

- pose implicitement l'environnement comme un problème de gestion en surfant sur les thèmes de la maîtrise, de la performance, de la rationalité, prolongeant ainsi la problématisation négociée par les normalisateurs
- permet d'y attacher plus solidement les thèmes de la progressivité de la démarche, des risques et du bénéfice à attendre ;
- pose la gestion de l'environnement comme nécessaire à la fois au regard des préoccupations des pouvoirs publics et de la société civile, et de la survie de l'entreprise et constitue cette nécessité établie comme un fait comme prémisses pour produire de nouveaux énoncés ;
- permet d'envisager le recrutement comme une opération de sensibilisation et de recruter des acteurs publics et de la société civile et de construire l'utilité sociale des recruteurs²¹⁴ ; et parallèlement, d'envisager l'information des entreprises et l'aide à la mise en place comme un service qu'on leur rend, ce qui est un autre mode d'utilité sociale des prestataires de services ;
- assigne aux entreprises, aux dirigeants, aux cadres, mais aussi aux intermédiaires des identités (intérêts, attentes, buts, désirs, émotions, compétences) et des rôles (des fonctions, des faisceaux d'activités, des cadres et formes d'action, des responsabilités, des modes de relation aux autres et au monde, des lieux, des ressources) génériques et hypothétiques, certes, mais réalistes et négociables dans une certaine mesure ;
- permet de déplacer le débat sur les modèles et les moyens de cette gestion et, compte tenu de la « nouveauté » de ce qui est proposé, de placer leur définition dans un cheminement à la fois individuel et collectif ;

²¹⁴ Cfr supra

- offre à la fois des ressources pour cadrer et clôturer le débat au regard des nécessités de l'action à entreprendre, et pour le reprendre au regard des nécessités de l'apprentissage collectif ;
- permet de construire des séquences d'énonciations, qui sont équivalentes de proche en proche mais en même temps cumulatives, et qui, par micro-déplacements, modulations successives, convergent vers le SME selon ISO 14001, en faisant ainsi un point de passage obligé.

Mais l'intéressement ne procède pas pour autant d'une rhétorique. Certes, dans la mesure où les intermédiaires de la norme ISO 14001 ont développé et continuent à développer un argumentaire visant à « obtenir l'adhésion, persuader et convaincre », on pourrait parler de rhétorique (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992). Mais le concept de rhétorique est insuffisant pour rendre compte des observations menées dans le cadre de cette recherche. Les arguments mobilisés relèvent bien d'une traduction, d'une interprétation donnée par ceux qui construisent et mobilisent ces arguments des intérêts de ceux qu'ils recrutent (Latour, 1989). « Voici quels sont vos intérêts, vos buts clarifiés ; voici ce que nous proposons pour vous aider à les atteindre » lancent les intermédiaires à leur public, lors de séances de sensibilisation ou à travers des brochures de sensibilisation ou des sites Internet. Il y a de multiples façons d'assigner des intérêts et des buts, et tout le travail de l'intéressement consiste à assigner et faire accepter au public des buts qui ne pourront être atteints que par le détour par l'objet (la norme, le SME, la certification). Cela suppose concomitamment une traduction de la norme en d'autres énoncés, en d'autres formes. Mais on l'a vu aussi, rien n'est joué d'avance, le public peut refuser les buts assignés par l'intermédiaire, et s'il les accepte, c'est au prix d'une recomposition de sa propre identité (Callon, 1986; Latour, 1989). Le discours est une violence faite à ce(lui) dont on parle (Foucault, 1971)

Comme on l'a vu, les réunions de sensibilisation sont aussi des moments et des lieux où les propositions énoncées, les articulations établies, les identités assignées, y compris l'identité de la norme, sont testées, mises à l'épreuve. Comme dans la négociation de la norme ISO 14001, l'absence ou l'abandon d'une opposition explicite est en soi une victoire et constitue une sorte de « procédure en négatif » qui autorise à « parler de consensus », à produire et faire circuler un énoncé qui attache tous les autres à une forme de validité, à savoir celle qui émerge du lieu commun de la quantité (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992). Ce qui est mis en débat, exploré et testé collectivement, ce sont aussi les expériences, les pratiques, les solutions inventées par les acteurs, individuellement et localement. Il s'agit de mettre en série les différents cas et de faire des catégories, par exemple des types d'entreprises, ou des modèles, comme les modèles de cheminement type. Il s'agit de discriminer les bonnes des mauvaises, ainsi que de les hiérarchiser : on a vu qu'en matière de gestion des compétences, par exemple, plusieurs solutions sont possibles, mais qu'elles ne sont pas toutes égales. La qualification est opérée en termes de conformité à la norme – de fidélité de la traduction des énoncés, ce qui engage un travail d'interprétation de la norme -, de faisabilité pratique et de bénéfices attendus. Ce qui est qualifié de « bon », ou qui n'est pas qualifié de mauvais et bénéficie du consensus, sort renforcé du débat et devient un énoncé qui a légitimité à circuler, être repris et répété dans d'autres lieux, et être traduit en action. Y compris jusqu'au lieu de production de la norme, puisqu'on a vu que sa révision se base sur les retours d'expérience qui lui ont été faits. Le réseau qui se construit est donc un espace d'énonciation en ce qu'il est constitutif de modes de production réglés de nouveaux énoncés.

Ce qui prolifère aussi, ce sont les formes d'un même argument ou d'une même exigence de la norme. Chaque argument que suggère le guide de sensibilisation, chaque exigence de la norme sont traduits en même temps que mobilisés. La norme s'adresse à un auditoire universel, la sensibilisation à un auditoire particulier mais nombreux et hétérogène. Pour intéresser, il s'agit de rendre les arguments, les exigences concrètes et plus spécifiques en les contextualisant – au sens de Latour (2006) en les mettant en relation avec une multitude d'intérêts et d'énoncés posés à la fois comme extérieurs au réseau mais avec lesquels il est en interdépendance (les politiques et législations wallonnes, par exemple) et les reformulant pour permettre cette mise en relation –, en les individualisant – en les attachant aux spécificités d'un groupe comme les PME ou aux singularités d'une situation, d'un site ou d'un acteur, quand il s'agit de discuter d'un problème que l'un des participants met sur la table -, et en les concrétisant – en y attachant des éléments tangibles, comme des systèmes techniques, des exemples de procédures, des repères visuels, des acteurs humains, qui ne sont pas tous convoqués physiquement, mais qui sont expliqués, décrits, évalués. Chaque cas est un nouveau cas, comme le disait un consultant, et suppose une adaptation non seulement de ce qu'on fait, mais aussi de ce qu'on dit.

Il y a enfin prolifération des énonciateurs légitimes. Ce qui donne légitimité à parler de la norme, c'est surtout l'expérience qu'on en a, c'est-à-dire à la fois le vécu, qui fait de vous un témoin de « première main », position à laquelle est attachée une forme de véracité²¹⁵, la mise à l'épreuve qu'elle suppose et dont la réussite signe votre compétence, et le cas singulier que vous constituez et qui constitue dès lors « une pierre à apporter à l'édifice ». Cette expérience peut être minime et/ou singulière, elle peut se rapporter aussi bien à l'élaboration de la norme, à son implémentation, à la certification, à des réussites ou à des ratés. L'espace d'énonciation s'étend à l'ensemble du réseau et s'accroît avec lui. Et chacun y est à la fois énonciateur et destinataire des énoncés.

Mais comme nous l'avons vu également, l'énonciation est fortement cadrée. Les débats sont localisés, circonscrits dans un lieu, un temps et une assemblée fermée pour éviter les débordements intempestifs vers l'espace public et que la controverse, de proche en proche, gagne l'ensemble du réseau, au risque de le démanteler. La définition du problème mis en discussion et les tabous qui y sont associés, et l'accord sur l'existence d'un impératif de clôture du débat en vue des nécessités de l'action sont aussi des formes, discursives celles-là, de cadrage de l'énonciation. La problématisation est aussi un mode de mise en ordre au sens où il tente de mettre en mot des problèmes pour les rendre saisissables, de désigner un public pour lui donner une portée collective, d'y relier des actions qui deviennent par cette adjonction des solutions légitimes et de suggérer des responsables à qui déléguer la mise en œuvre ces solutions. Cet énoncé est public et collectif, mais son énonciation, son analyse, sa rationalisation, sa légitimation le sont aussi.

On peut même parler, avec Foucault, de procédures de raréfaction des énoncés (Foucault, 1971) : « Je suppose que dans toute société la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle

²¹⁵ Cfr supra.

d'en conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'évènement aléatoire, d'en esquiver la lourde matérialité. »

Comme nous l'avons vu, chaque acteur qui peut revendiquer une expérience de première main, un rapport pratique à la norme et au SME, a légitimité à parler, dans la perspective d'apporter sa pierre à l'édifice. Ce qui disqualifie les acteurs qui n'ont pas ce type de rapport à la norme sont disqualifiés, sauf à passer par un intermédiaire. Mais comme on l'a vu avec la Région wallonne, passer par le bon intermédiaire, c'est accepter de se laisser traduire et de laisser transformer sa parole pour qu'elle puisse circuler. L'espace d'énonciation est ouvert en ce sens que l'objectif est d'enrôler de plus en plus d'énonciateurs, mais il ne s'étend pas à tout l'espace public. C'est un espace gardé, en quelque sorte, notamment par ceux qui organisent la sensibilisation, et les institutions et organismes qui sélectionnent, traduisent, dispatchent les énoncés autorisés à circuler...

Mais surtout, il y a asymétrie et distribution des positions d'énonciation et des autorités à parler, des ressources à mobiliser dans un débat ou pour faire circuler ses énoncés. Elles sont distribuées dans des lieux différents : ce n'est pas un hasard si les dispositifs d'intéressement font coexister des espaces de discussions formels et publics et des espaces de discussions informels, confidentiels : cet aménagement permet à la fois de tenir à distance certains énoncés « tabous », et à les récupérer pour les réinjecter sous forme euphémisée, sans danger, dans l'espace d'énonciation. De plus, comme on l'a vu, l'autorité à parler est liée non seulement à l'expérience, mais aussi au nombre d'expériences, de références à afficher, de cas à rapporter. Les intermédiaires ont précisément cet avantage sur les entreprises qu'elles sont supposées avoir vécu un plus grand nombre et une plus grande variété de cas. Elle est aussi liée à ce dont on parle et d'où l'on parle : les certificateurs, comme on l'a vu, font plus particulièrement autorité en matière de conformité à la norme (des interprétations avancées, des pratiques décrites), les consultants, conseillers et formateurs en matière de fabrication de système, et les entreprises sur les conditions de viabilité du SME. Mais les identités et les rôles étant multiples et mouvants, cette distribution l'est aussi, car l'enjeu de la pluralité des positions d'énonciation et des énonciateurs est aussi de faire admettre et prendre en compte par l'autre ce qui compte pour soi, de permettre par cadrages mutuels et successifs d'aligner les acteurs, humains et non humains.

On a vu aussi que la mise en débat, donc à l'épreuve, des retours d'expérience, des problèmes et questions non résolues, des solutions expérimentées, etc. conduit aussi à distinguer et sélectionner les énoncés qui doivent circuler, sous une forme positive (les bon(ne)s exemples, pratiques, interprétations) ou négative (les mauvais(es)). La mise à l'épreuve est à la fois une procédure de production et de raréfaction d'énoncés, en ce que n'ont de réalité que les énoncés « qui tiennent », qui résistent à des épreuves²¹⁶ locales mais répétées, qui sont attachés à de plus en plus de lieux, d'objets, d'acteurs, d'énoncés. Dans la mesure où la validité d'un énoncé relève de la robustesse de ces associations, la « police discursive » (Foucault, 1971) qui établit la validité de tel ou tel énoncé est une police des associations. Et en effet, on a vu qu'il y a des manières bien spécifiques et récurrentes d'associer les êtres, les choses et les mots (gérer l'environnement, en tirer des bénéfiques, et le SME comme lieu de

²¹⁶ Toute la gamme des épreuves y contribue : mise en débat, mise en pratique d'une solution énoncée, épreuve de force, mise en statistiques, etc.

convergence entre les deux) et que l'intéressement procède de ce travail d'articulation d'éléments hétérogènes. Aussi, ce travail d'articulation et de mise en ordre met en tension ce qu'il relie et constitue aussi une source de débordement, de déliquescence, donc, aussi, de renouveau.

Et si le retour d'expérience, la mobilisation des exemples posent le problème de la singularité des pratiques dont on parle et de ces formes d'énonciation, les acteurs s'emploient à conjurer cette singularité en procédant à leur mise en série, en formant des regroupements et des catégorisations, en les rapportant à ce lieu de causalité que constituent les termes du problème et en en termes, en les codifiant pour mieux les stabiliser. C'est aussi de l'établissement de modes de codification de l'expérience, de la façon dont les acteurs produisent des savoirs en les inscrivant dans des discours, que procèdent la mise en ordre et la raréfaction du discours. Se constituent progressivement « un domaine d'objets, un ensemble de méthodes, un corpus de propositions considérées comme vraies, un jeu de règles et de définitions, de techniques et d'instruments » (Foucault, 1971) qu'il est possible de professer.

La police discursive établit donc la légitimité d'un énoncé à être redit, repris, répété. Ou peut-être serait-il plus juste de parler de gestion discursive, et de hiérarchisation des légitimités. Si les énoncés sont repris et redits, s'il y a des pratiques de recopiage, c'est au prix d'une traduction en un énoncé équivalent, mais dont la différence (l'individualisation, la concrétisation, la contextualisation) fait la valeur. Ce qui est répété, c'est peut-être plus les formes d'association ou les modes d'articulation que les phrases, les mots ou les arguments. Et il est un type d'articulation qui est essentiel, c'est celui qui rend présente la référence, à savoir la norme ISO 14001. Il est essentiel de tenir cette référence, car c'est cette relation, sans cesse reprise et réaffirmée, et la présence d'une copie à l'identique dans les mains de chaque acteur, qui les relie tous, au-delà des failles, des discontinuités et des hétérogénéités. Et pourtant, elle ne cesse d'être commentée, interprétée, reformulée. Mais il s'agit de dire « ce que le texte ne dit justement pas » (Foucault, 1971), du moins explicitement, ou ce dont il a délibérément délégué l'énonciation à ses usagers et intermédiaires. L'énoncé nouveau, dans la mesure où il procéderait d'une simple application ou « *clarification* » des « *idées qui prévalaient dans les comités* », et dont la norme est une traduction imparfaite et donc amendable, n'est jamais vu comme nouveau mais comme ancien (Latour, 1989), comme déjà là de tout temps dans le texte normatif et ne demandant qu'à être enfin rendu explicite.

Une dernière caractéristique des discours sur laquelle insiste Michel Foucault (1971), c'est leur « matérialité » dans le sens de leur existence empirique. Les discours « doivent être traités comme un ensemble d'évènements discursifs (...) [où l'évènement] n'est point immatériel ; c'est toujours au niveau de la matérialité qu'il prend effet, qu'il est effet : il a son lieu et il consiste dans la relation, la coexistence, la dispersion, le recoupement, l'accumulation, la sélection d'éléments matériels ». La stabilisation de certains énoncés par leur « chargement » dans des objets et dans des corps qui circulent contribue à un effet de raréfaction des discours. Le mode de gestion et de stabilisation des énoncés, corrélatif de leur statut pragmatique, est aussi la condition de possibilité de leur circulation, de leur réemploi et de leur réactualisation. L'énonciation est distribuée entre des humains et des non-humains. Et si les objets intermédiaires, ces mobiles, immuables et combinables, transportent les énoncés sans trop de déformation d'un site à l'autre, ils relancent aussi l'énonciation en ce qu'ils sont aussi des intermédiaires et supports de discussions (Haynes et Mougenot, 2008).

Ces dispositifs donc reposent largement sur des canaux de communication, qui font circuler des informations et des argumentaires. Mais certains d'entre eux organisent des lieux et des moments où peuvent se dérouler, de façon dégagee des enjeux de chacun des participants, un partage d'expérience et une exploration collective du champ des possibles et de celui des contraintes. Cette exploration se referme sur des questions et des problèmes pratiques, de mise en œuvre et d'interprétation de la norme, qui est prise en charge par les intermédiaires, intéressés à se construire un marché mais aussi intéressés au management environnemental en général. De tels dispositifs sont des lieux où peut se poser la question du cadre, de la façon de définir la situation et les termes du problème et de s'engager dans l'action, ainsi que de ce qui relie un éventail de situations singulières. La mise en scène humoristique des situations (qui amènent les acteurs à mesurer la distance entre les situations et le cadre), l'utilisation d'exemples pour leur caractère stupéfiant (qui amènent les acteurs à imaginer de nouvelles connexions et de nouvelles prises en compte inédites et inattendues), ou parce qu'ils représentent des « tours de force » (la perte de contrôle attendue qui ne se produit pas attirent l'attention des acteurs sur les limites qu'ils posent) ou parce qu'ils représentent des ratages (qui attirent l'attention sur les lacunes du cadre) constituent des modalités d'un tel processus d'exploration et de questionnement du cadre (Goffman, 1974).

La mise en débat et en relation des expériences, des pratiques, des solutions inventées par les acteurs, individuellement et localement, et leur mise en relation avec la norme et l'espace d'interprétation de ses énoncés contribuent à faire émerger un cadre de référence et un attachement commun constitutif d'un monde social.

Une fois le dirigeant intéressé, le mouvement ne s'arrête pas bien au contraire. Si les intermédiaires investissent tant de temps, d'énergie et d'argent pour faire adopter la norme ISO 14001, c'est bien dans l'optique qu'elle s'engage dans la voie de la mise en place d'un SME, voire d'une certification. Dans le même mouvement, ils se font porte-paroles et promoteurs de la norme, et intéressent les dirigeants aux services qu'ils prestent. Mais, à partir du moment où ils ont déplacé les buts pour faire passer leur poursuite par le SME et où ils y ont attaché des promesses de bénéfices – résumées par la fameuse expression « win-win » -, il va leur falloir faire en sorte de tenir ces promesses, au moins dans une certaine mesure. Sans quoi ils se déforçeraient, et la norme aussi, par la même occasion. Toutes les mises en relation discursives qu'ils ont faites, il va falloir les concrétiser, les réaliser de façon spécifique pour chaque cas, les stabiliser en attachant à nouveau une multitude d'entités à ces énoncés et à la norme. Et comme nous l'avons vu, ce n'est pas gagné d'avance. La mise en place d'un SME pose de nouvelles questions – sur la norme et la façon de l'interpréter, sur les spécificités des problèmes de l'entreprise, sur les pratiques et les solutions adéquates et conformes à la norme, sur la façon de faire du SME quelque chose qui bénéficie à l'entreprise. La traduction reprend, dans chaque entreprise qui se lance dans la démarche. C'est ce que se propose de décrire et analyser le chapitre suivant.

CHAPITRE 7 LA FABRICATION DU SME

I Introduction

Quelle qu'en soit la finalité pour la direction d'une entreprise – obtenir une certification, améliorer ses performances environnementales, rassurer ses actionnaires, prévenir la contestation publique, se donner une image verte, se conformer aux prescriptions d'un donneur d'ordre, etc. –, l'implémentation de la norme ISO 14001 suppose la mise en place d'un SME. La mise en place d'un SME correspond, dans la logique de la norme, à un « premier cycle PDCA ». Son maintien, sa mise à jour et son amélioration passeront par de nouveaux cycles PDCA qui s'inscrivent dans des temporalités différentes : un temps court – chaque action corrective, même ponctuelle, repose globalement sur cette logique –, une annuité – chaque cycle se bouclant par une revue de direction annuelle qui est en même temps le point de départ d'un nouveau cycle –, une période de 3 ans – qui correspond au temps de validité d'une certification et donc à l'intervalle entre deux audits de (re)certification –, un temps long – puisque ces cycles sont en principe répétables à l'infini. La conception d'un SME et son fonctionnement se confondent donc jusque dans la formulation des exigences de la norme.

Plutôt que de parler de mise en place, il me semble plus approprié d'utiliser le terme « fabrication », tant cela suppose un travail long, coûteux, minutieux. C'est bien ce que suggèrent également les intermédiaires qui accompagnent l'entreprise dans cette démarche d'implémentation lorsqu'ils disent : « *nous sommes des concepteurs de système* ». C'est précisément du point de vue de ces intermédiaires que ce chapitre analyse le processus de fabrication d'un SME, avec l'ambition de donner à voir leurs pratiques, voire leurs micro-pratiques de travail.

La première partie de ce chapitre est dédiée à l'entrée en scène de l'intermédiaire dans un nouveau cadre qu'il lui faut appréhender et investir rapidement pour rendre possible sa mission. La deuxième partie s'attachera à détailler le processus d'analyse environnementale, d'en mettre à jour les opérations les plus triviales, les plus naturalisées, les moins visibles et parfois, les moins dicibles. La troisième partie est consacrée à l'action en plan, à ce qu'elle requiert d'opérations non seulement de qualification, mais aussi de traduction et d'inscription dans la matérialité des corps et des objets. La quatrième partie cherche à mieux comprendre les ressorts d'un enrôlement qui ne se laisse rabattre ni sur l'idée de normativité, de règle, de prescription ou de contrôle, ni sur celle de motivation, de sensibilisation, ou d'incitation. La cinquième partie rend compte de la place de la technique d'audit dans la conception du SME, dans son fonctionnement et dans sa représentation dans l'espace public.

II L'intermédiaire et la reprise de la traduction

L'un des points controversés, peu stabilisés, du processus d'implémentation de la norme ISO 14001 par une entreprise est de déterminer où, quand et comment il commence : est-ce le prolongement d'une démarche de « prise de conscience » progressive « en interne » ou une

exigence soudainement imposée par la maison-mère, un donneur d'ordre ou des circonstances exceptionnelles comme la crise de la dioxine dans le secteur agro-alimentaire ou une introduction imminente en bourse d'une société jusque là familiale²¹⁷ ? Faut-il prendre comme point de départ des manifestations d'intérêt préalables (comme la participation à des réunions d'informations ou la réalisation d'un diagnostic préalable, dispositions décrites dans les chapitres précédents), le moment de la prise de décision de l'implémentation (mais la décision étant un processus, comment définir ce moment ?) ou celui de son annonce publique aux membres de l'entreprise, ou encore le démarrage de la première procédure prévue par la norme ? Quant au moment où il se termine, faut-il considérer le bouclage de la revue de direction, qui signe la fin d'un cycle PDCA, la démonstration publique (par auto-déclaration ou par certification) ou faut-il considérer, compte tenu du principe de l'amélioration continue, qu'il s'agit d'un processus qui n'a pas de fin ?

Pour un intermédiaire d'ISO 14001, qu'il soit consultant, formateur, chambre de commerce ou autre, le même type de question se pose, dans la mesure où il participe à l'intéressement des entreprises, à trouver de nouvelles pistes d'amélioration, de nouveaux outils, à des missions de préparation d'une recertification, à étendre le modèle à de nouveaux champs de gestion...

Toutefois, son intervention dans une entreprise singulière, dans un projet particulier de conception d'un SME est bornée par les termes contractuels de sa prestation de services pour son client et par le format générique d'une mission qui a cours dans la profession. Selon Villette (2003), la formalisation qu'en a proposé le Bureau international du travail est assez représentative des normes professionnelles de toute « prestation de services intellectuels » :

1. une phase préliminaire: premiers contacts avec l'entreprise, identification rapide du problème, propositions au client, signature du contrat ;
2. une phase de diagnostic: collecte, analyse et synthèse des informations, examen détaillé du problème;
3. une phase de formulation et de négociation d'une proposition de la mission de consultance, c'est-à-dire d'un programme d'actions visant à résoudre le problème défini lors du diagnostic: élaboration des diverses solutions possibles, évaluation et choix des solutions appropriées, présentation des solutions aux clients, établissement d'un planning de mise en œuvre;
4. une phase de mise en œuvre du programme: assistance et gestion technique, ajustement ultime des propositions, actions de formation et de communication;
5. une phase finale: clôture et évaluation de l'intervention, rapport final de mission, règlement financier, examen de collaboration ultérieure.

II.1 Les formes d'intervention

L'enquête par questionnaire réalisée au début de cette recherche doctorale a permis de dégager deux formes de mission : l'accompagnement global, où les prestations effectives couvrent l'ensemble des étapes d'implémentation d'un SME depuis l'analyse initiale jusqu'à la réalisation d'un audit à blanc, sorte de répétition générale de l'audit de certification, qui tient

²¹⁷ J'ai personnellement rencontré ces différents cas de figure au cours de mon expérience de formatrice. Pour une analyse plus approfondie, voir mon mémoire de DEA (Semal, 2004).

lieu pour l'intervenant de phase d'évaluation de sa mission et qui permet de clôturer le processus de conception du SME ; une suite de missions, circonscrites dans le temps et dans les objectifs, ciblées sur une ou des étapes de cette démarche, parmi lesquelles le diagnostic (toujours lui) et la formation des auditeurs internes se dégagent nettement.

La pratique d'intervention ne respecte pas la chronologie implicite du modèle de mission de consultance, ni celle du PDCA. Certes la phase d'analyse environnementale débute très tôt dans la démarche, certes l'audit se réalise en fin de mission, mais entre ces deux points de repères, l'organisation temporelle des activités est très floue et caractérisée par de nombreux aller-retour, comme nous ne manquerons pas de le voir dans la suite de ce chapitre. Une fois la certification obtenue, l'intervenant se désengage, comme l'explique un consultant interviewé : *« en principe, après ça, donc nous on doit pouvoir quitter l'entreprise. On n'est pas destiné à rester à vie à côté d'elle. S'ils nous appellent pour un conseil, on le fera, mais en principe, quand on a fini une mission, ils doivent être capables de vivre tout seul. On ne doit pas être responsable qualité pour eux, ou sécurité ou environnement. On ne doit pas... On doit vraiment avoir mis en place les conditions pour que le système fonctionne lui-même. »* Il ne serait qu'un élément temporaire de ce système de gestion de l'environnement. Alors que la définition de la mission visait à rendre indispensable l'intervenant, la fabrication du SME vise à le rendre superflu, tout le savoir-faire, l'expérience, les connaissances de l'intervenant étant supposés incorporés par le dispositif, internalisés par l'entreprise. Il n'est pas rare, par contre, que l'intervenant soit rappelé ultérieurement pour régler un problème ponctuel – par exemple une non-conformité détectée lors d'un audit de suivi - ou pour préparer la recertification. La démarche, en effet, a tendance à « s'essouffler », le SME « laissé un peu à l'abandon » et repris en main dans les semaines précédant les audits. Ceux-ci participent donc pleinement à la dynamique de l'enrôlement et à la robustesse du réseau.

II.2 La gestion de la demande : à la recherche d'alliances

Si l'on se réfère au modèle de mission proposé dans l'introduction de ce chapitre, les récits des acteurs interviewés²¹⁸ montrent que leur intervention commence effectivement par une demande de l'entreprise et par la négociation du contrat définissant la mission. Mais cette phase préliminaire ne constitue pas plus une activité isolable de la mission de conseil que du processus de mise en place d'un SME. Au contraire, dès ce stade de l'intervention, un travail de qualification de la situation, d'identification des entités à intéresser, de mise à jour de certaines relations entre elles, de mise en lien avec les exigences de la norme, d'élaboration de pistes de travail est engagé. Ce travail de gestion de la demande, indispensable à la définition de la mission – de son contenu, du rôle de l'intervenant, de ses relations avec le(s) client(s) et/ou bénéficiaire(s) - va également orienter la construction du SME. C'est pourquoi cette étape a été prise en compte dans le cadre de cette section sur le déroulement de l'implémentation de la norme.

Selon les données d'enquête et selon ma propre expérience, lorsqu'une entreprise contacte un intermédiaire d'ISO 14001 pour une prestation de services, la demande formulée prend

²¹⁸ En réponse à une question du type « racontez-moi votre dernier cas ; comment cela s'est-il déroulé ? »

typiquement deux formes²¹⁹. Première forme : « *Objectif : je veux avoir un système de management certifié en 2006. Qu'est-ce que je dois faire ?* ». La mission est définie par le résultat global recherché et par son horizon temporel - à l'intermédiaire de préciser les moyens adéquats. Face à une telle demande, l'intermédiaire peut, en fonction de ses compétences et de son offre de prestations, soit proposer une mission d'accompagnement général, soit une mission plus ciblée. Deuxième forme : « *Nous sommes en train de mettre en place un SME, avec un objectif de certification pour telle date. La norme prévoit la formation et la sensibilisation du personnel*²²⁰. *Pouvez-vous nous faire une proposition ?* » La mission est définie d'emblée comme ponctuelle et ciblée, plutôt comme un moyen pour se mettre en conformité avec des prescriptions, et par l'horizon temporel. Dans ce deuxième cas de figure, l'intervention prend cours comme une étape identifiable du déroulement du processus de construction du SME qui sera décrit ci-dessous. On notera que, dans un cas comme dans l'autre, la demande ne suffit pas à définir la mission, et qu'une « gestion de la demande » s'impose.

La première chose que l'intermédiaire fait est de rencontrer la direction – qui n'est pas forcément à l'origine de la demande, ni l'interlocuteur avec lequel l'intervenant collaborera, mais qui a le pouvoir de décision et l'autorité de mandater l'intervenant. L'objectif de cette première rencontre est « *de voir ses motivations, ce qui les fait bouger* », et d' « *identifier les besoins* » à rencontrer, qui « *peuvent être implicites et qu'il faut alors expliciter* ».

« Ce qui les fait bouger » est important à plusieurs titres, comme le montrent ces extraits de réunions entre un intermédiaire et l'équipe de direction d'une entreprise que j'appellerai TAL. Tout d'abord, ces motivations, ces intérêts, ces attentes font partie de la mise en problème de la situation, de la mise en forme des entités, de l'alignement à rechercher, et de la constitution du SME comme point de passage obligé pour résoudre ce problème : « *Je vois donc 3 axes dans ces motivations externes: transparence, exigences et partenaires économiques (...)* *Et votre politique environnementale devra refléter ces idées d'ouverture, de transparence et d'exigences vis-à-vis de tous ces partenaires économiques.* » L'intervenant anticipe donc déjà sur le contenu d'un des éléments du SME et le lie aux intérêts de la direction qu'il redéfinit au passage. Deuxièmement, les prises que l'intervenant se construit dès ce moment pourront être mobilisées ultérieurement, au besoin, pour « faire bouger » une direction récalcitrante. « *TAL est actuellement en pleine action V, l'amélioration continue tous azimuts: le SME, la nouvelle norme qualité, les processus (...)* *Notre société se réjouit de travailler avec vous. C'est un projet ambitieux, en temps comme en conception. Et puis, c'est TAL !* » Il ne se privera pas, dès la réunion suivante, d'utiliser l'image que TAL a de ce projet et d'elle-même pour promouvoir ses propositions : « *Si vous voulez être à la hauteur de vos ambitions, il n'y a pas trente-six solutions* ». Enfin, c'est aussi un moyen d'apprécier dans quelle mesure il pourra faire de la direction un allié, et comment calibrer son intervention : il y a peu à attendre d'une « *direction qui a ses idées bien fermes, campe sur ses positions «on respecte la législation», fait du chantage à l'emploi et cherche une solution peu coûteuse* » et cela implique d'emblée qu' « *il est inutile de proposer des équipements techniques* », toujours coûteux.

²¹⁹ D'autres formes de demandes ne sont pas à exclure. Des demandes relatives à une situation de crise existent, mais généralement pas dans le cadre de la mise en place d'un SME. En effet, « gérer » l'environnement suppose précisément d'intervenir en dehors des moments de crise pour prévenir celles-ci. Des demandes formulées comme des besoins internes à rencontrer ou comme une démarche proactive existent également, mais dès que cette démarche implique la norme ISO 14001 et/ou la certification, ce cadre-là devient prépondérant. C'est pourquoi les deux formes choisies suffisent à rendre compte de l'entrée en scène des intermédiaires

²²⁰ Ou une analyse environnementale, ou un audit interne, ou l'établissement d'un registre réglementaire, ou...

Dans le cadre de cette gestion de la demande, l'intervenant rencontre généralement aussi d'autres acteurs – les membres d'un éventuel comité de pilotage, le responsable environnement s'il est nommé, le responsable qualité, etc. - et met éventuellement en place d'autres dispositifs plus ou moins systématisés, qui vont d'une visite des lieux accompagnée mais informelle à un audit organisationnel et relationnel. Cela dépend à la fois des procédures de travail de l'intervenant, de la taille de l'entreprise et de la disponibilité des deux parties. L'intervenant ne peut rien faire sans la médiation des acteurs de l'entreprise, comme l'explique un consultant interviewé : (*... Pour que ça se passe bien, ça dépend un petit peu de la personne avec qui tu travailles dans l'entreprise, (...) si l'information que tu recevras sera conséquente, ou pas... S'il y a vraiment une volonté de l'entreprise de t'apporter ce qu'il faut* ». Pour autant, c'est généralement lui qui joue le rôle du chef d'orchestre : il définit et distribue les tâches, il donne le rythme. Ainsi que le souligne un conseiller environnement d'une CCI, « *le coordinateur environnemental, parfois, il est débordé, quoi, et si on ne lui dit pas: «Je viens le mercredi 30 pour rédiger la procédure»... Le consultant est payé, donc ça coûte... Il ne peut pas se permettre de ne rien faire. Sinon je pense qu'il passerait... il se dirait: «Bon ben, la procédure, j'ai le temps de la faire la semaine prochaine.» Le fait qu'il y ait un consultant force un peu à respecter certains délais* », anime les réunions, compile les informations, etc. Il cherche simultanément, nous le verrons à de nombreuses reprises, à faire émerger quelque chose (des questions, des informations, des initiatives, de l'implication) et à garder la maîtrise du processus, aussi bien pour ne pas être débordé que pour avoir la possibilité de clore, à un moment donné, les questions et les débats qu'il aura ouverts.

La coopération de l'intervenant et des membres de l'entreprise est à géométrie variable. Dans une TPE, c'est un travail en duo, mobilisant essentiellement l'intervenant et le responsable environnement, qui est souvent le dirigeant de l'entreprise lui-même. Chez TAL, une grande entreprise, elle mobilisait un collectif comprenant deux intervenants (un consultant en management environnemental et un organisme de formation), le responsable environnement, un stagiaire, un comité de pilotage d'une dizaine de personnes attaché à la direction, une vingtaine de « correspondants environnement » attachés aux départements au sein desquels ils travaillaient.

Voici deux comptes-rendus de ce travail préliminaire réalisé par l'intermédiaire, ici des consultants. La principale différence entre ces deux récits est que la transaction commerciale en elle-même est peu apparente dans le second. Ceci peut être lié à la position relative de l'enquêté dans sa société. En effet, la division du travail dans les cabinets de consultance réserve le démarchage, la « prise de contact avec les clients potentiels » et la négociation les termes du contrat « au personnel le plus compétent et le plus qualifié », les consultants seniors qui sont aussi, dans les petits cabinets, les supérieurs hiérarchiques des consultants juniors, les opérationnels, qui effectuent la mission sous le contrôle des premiers (Villette, 1988; Berry, 1991; Gantenbein, 1993; Villette, 2003b). Or, l'auteur du premier compte-rendu est un consultant senior, propriétaire et directeur de son propre cabinet, tandis que l'auteur du deuxième est une consultante junior, qui, à plusieurs reprises lors de l'entretien, signalera que c'est son patron – lui aussi consultant senior, et propriétaire et directeur de son propre cabinet – qui s'occupe des contacts avec la direction.

Compte-rendu n°1 : « Voilà: réunion avec la direction, arriver à comprendre s'ils sont motivés ou pas, et puis voir ce qui les fait bouger. Après quoi, tout commence par un audit. Je l'expliquais tout à l'heure, il y a deux formes d'audit: l'audit relationnel et l'audit organisationnel. Donc: où en sont-ils du point de vue humain dans cette entreprise, comment la démarche environnementale est-elle perçue, qu'est-ce qu'ils en savent déjà aujourd'hui, qu'est-ce qu'ils font déjà aujourd'hui, qu'est-ce qu'ils feraient s'ils pouvaient, s'ils avaient les coudées franches. (...) Au niveau de l'audit relationnel, on repère des meneurs, des moteurs pour la démarche. Il y a des gens qui sont... qui n'attendent que ça. Il y en a d'autres, ils freinent. Donc bien connaître ça permet de lancer la démarche dans le bon sens. Donc, on leur pose des questions, comme ça, on les met un peu en situation. Et l'autre, c'est l'audit organisationnel, par rapport à la norme ISO 14001, où en sont-ils? Est-ce qu'ils ont un recueil réglementaire, est-ce qu'ils sont ISO 9000? S'ils ont fait un diagnostic préalable avec l'UWE, on le consulte (...) Il sort de cela un constat, qui est de dire: «Vous en êtes là, et voilà où vous devez aller. Voilà la différence d'état entre l'état où vous êtes et celui où vous voulez vous rendre. Et on peut, nous, planifier notre intervention en fonction de ça » (...) un point clé (de la négociation de la mission avec la direction) qui est de plus en plus une exigence maintenant, on ne commence plus sans, il faut qu'ils aient les moyens en ressources humaines pour entamer la démarche. Alors, on se renseigne sur les aides, à ce moment-là. Pourquoi? Ben c'est comme je le disais tout à l'heure, l'entreprise est peu au courant de ce qui existe comme aide. Il y en a de moins en moins, m'enfin, il en existe toujours et ça nous permet de proposer une solution la moins coûteuse possible par rapport à notre coût. (...) Et puis seulement commencent alors les phases actives de définition euh ... donc l'analyse de risques environnementaux... Bon, on passe par toutes les étapes de mise en place d'un système! Et on accompagne l'entreprise jusqu'au choix du certificateur.»

Compte-rendu n°2 : « Oui, donc on fait une visite, et puis on demande l'organigramme. Voir qui fait quoi, s'il y a des descriptions de fonction, si les fonctions de chacun sont bien spécifiées dans l'entreprise... Et puis demander s'il y a un responsable environnement qui va être désigné pour s'occuper de (l'environnement. (...) Ca, c'est un réflexe « qualité »: je sais que si on donne une responsabilité à quelqu'un, une fonction de responsable environnement, il faut que sa responsabilité, sa fonction soit bien claire. (...) Et fatalement, si on demande la description de fonction de tout le monde, on voit s'il y a un responsable environnement qui a été désigné, et si ce n'est pas le cas, c'est intéressant que tout le monde ait bien ses tâches, et que pour faire respecter, à un moment donné, quand on aura difficile de faire (inaudible) les procédures environnement, qu'on intègre la participation de chacun dans sa description de fonction et que chacun se sente responsable. (...) Ensuite), on fait ce qu'on appelle une matrice de polyvalence, qui est importante aussi. Donc toutes ces étapes qu'on vient de décrire n'ont pas de lien direct avec la qualité... Euh, avec l'environnement... Mais elles nous permettent à nous de savoir où on est. Ca va nous permettre très vite de retomber sur nos pattes après, et ça va permettre, que quand, dans un service, on va nous parler d'une personne, on va pouvoir très vite la retrouver. C'est un moyen de connaître. On voit très vite les postes à risques, en fait. Ceux où il y a intérêt à avoir un certain degré de compétences et ceux où il pourrait y avoir un risque. C'est pour ça que tout est lié: l'organigramme, la description de fonctions et la matrice de polyvalence. Après la matrice, euh... Là, on va commencer à faire avec eux leur procédé général. Donc, leur processus général appelé (inaudible) en qualité, et là, ça va nous aider très vite à voir les grandes opérations clés. On va démarrer à la demande du client, et on va terminer à la facturation (...) Et on va grâce à ça créer tout un schéma, et nous, ça nous aide de nouveau à comprendre l'entreprise, leur façon de travailler. (...) Après cela, c'est la phase la plus complexe et, je dirais, la plus importante de la mise en place d'un SME, c'est la décomposition du site en zones et l'analyse des risques environnementaux.»

Ces dispositifs et procédures permettent à l'intervenant de se familiariser avec une situation singulière mal connue, et de recueillir des informations générales, pour définir le problème et élaborer une proposition d'intervention « adaptée ». Cet ajustement, à la fois technique et financier, de la mission est dans l'intérêt des deux parties. Au bénéfice du client : selon un consultant, *« quelque part on se dit que... au moins, on est plus juste. On peut lui dire aussi que si on ne fait pas ça (ndlr : faire un diagnostic rapide), on va devoir mettre des sécurités (ndlr : il s'agit d'une pratique d'ingénieur consistant à appliquer « coefficient de sécurité » à un calcul technique pour endiguer les effets d'une éventuelle erreur) et donc peut-être gonfler la mission (...) en temps et en moyens (...) Donc c'est dans leur intérêt d'avoir le planning le plus juste et l'intervention la plus juste possible. »* Comme au bénéfice de l'intervenant : *« Je ne peux pas dire : « j'ai fait mes jours – donc ce qui est prévu sur le contrat – débrouillez-vous pour le reste ». Si j'ai mal évalué le travail, il faudra bien que je preste des jours en plus pour le même prix »* dit un consultant. *« Si je dois aller trop vite et que je rate quelque chose (ndlr : de relever un aspect environnemental important), je risque ma réputation »,* souligne un autre. La définition de la mission contribue à définir et aligner les intérêts des deux parties autant que le travail à effectuer.

Ce qui est déjà en jeu dans cette « prise de connaissance », c'est de distinguer qui (la direction, le responsable environnement, les personnes « moteurs » ou « qui freinent ») et quoi (les compétences, l'organigramme, le recueil législatif, le rapport de l'analyse environnementale de l'UWE) s'allier, et comment les intéresser et mobiliser (la description de fonction et l'assignation de responsabilités, la motivation de la direction, le contrat définissant la mission). C'est ce qui ressort de l'observation directe du consultant qui est le narrateur du premier compte-rendu. Au cours de la réunion organisée chez TAL, il utilisera pratiquement ces mots pour définir les qualités des « correspondants environnement » à nommer, c'est-à-dire pour caractériser ceux qui feraient de bons porte-paroles du SME *« Le choix et la formation des correspondants environnement sont très importants. Ce sont eux qui vont piloter les équipes d'analyse environnementale initiale, puis qui vont participer à l'évaluation de procédures. Ensuite, ce sont eux qui seront les relais d'information entre le responsable environnement, les cadres et le personnel. Ils participeront à la formation et à la sensibilisation du personnel (...) Ce sont un peu des ambassadeurs sur le terrain... (...) Il faut qu'ils aient des qualités relationnelles, du leadership, qu'ils s'intéressent aux problèmes d'environnement, qu'ils soient motivés... (...) Il vous faut repérer les alliés potentiels: des gens calmes, posés, raisonnables, avec lesquels on peut discuter et faire passer une idée (...) Surtout pas des barons – il y en a toujours – des gens qui résistent, qui freinent systématiquement. »*

La définition de la mission lie construction du problème et début de solution, organise a priori le passage d'un état du réseau mal défini – actuel – à un autre encore largement indéterminé – mais à faire advenir à un certain horizon temporel -, et esquisse les modalités de ce passage. Elle vise autant à rendre l'intervenant indispensable à ce passage qu'à lui assurer un minimum de coopération de la part de son client. Pour un observateur extérieur, il est d'ailleurs très difficile de faire la part de ce qui revient à l'un et à l'autre dans la fabrication du SME. Et comme il est très rare que le contrat qui lie les deux parties soit renégocié (Villette, 2003b), les choix décisifs posés à ce moment-là – par exemple l'inscription dans un régime d'aides financières particulier - sont « embarqués » pour l'ensemble de la démarche. Néanmoins, comme dans toute action en plan, le plan de mission, ses objectifs, ses principes, ses modalités seront été modifiés en cours de route : c'est le prix à payer pour qu'au bout du compte, les

parties puissent considérer, et à juste titre, que le plan « a été tenu » (Hatchuel, 2000; Latour, 2006a).

III L'analyse environnementale

Faire l'inventaire des aspects environnementaux ne consiste pas à repérer quelque chose de « déjà là ». Les aspects environnementaux n'existent pas en tant que tels dans l'entreprise, même si celle-ci a déjà mis en place des systèmes de prise en charge de problèmes à caractère environnemental. C'à quoi l'entreprise et ses employés ont affaire concrètement, dans leurs pratiques quotidiennes, ce sont :

- Des objets ou des matières plus ou moins reconnues comme polluants: huiles usagées, poussières, papier, eaux de nettoyage, mazout, gobelets, emballages, rivière voisine, etc.
- des flux et des stocks : captages, inputs et outputs, émissions, rejets, rework, silos, stockage de produits dangereux, réseau d'évacuation des eaux, pics de production, débits, etc.
- des systèmes techniques : machines, réacteurs, tuyaux, cuves, camions, poubelles, station d'épuration, sondes, chaudières, WC, bacs de rétention, filtres à air, systèmes de confinement, vannes, alarmes, filières de recyclage, etc.
- des événements plus ou moins prévisibles, sortant plus ou moins de la routine organisationnelle : incendies, entretiens, explosions, renversements d'un camion, rejets accidentels, plaintes, changements de pause, lancement d'un nouveau produit, etc.
- des lieux à risques: parking, aire de déchargement, poste de travail, hangar de stockage, cafetaria, atelier, bureaux, etc.
- des institutions auxquelles il faut rendre compte: Région Wallonne, DGRNE, législation, institutions européennes, système d'accréditation, Office Wallon des Déchets, Plan d'Aménagement du Territoire, Protocole de Kyoto, permis d'environnement, normes, etc.
- des documents à produire ou à conserver : plans, agendas, registres, certificats de contrôle, bordereaux, contrats, formulaires, dossiers d'autorisation, rapports d'études, etc.
- des personnes et de collectifs humains: sous-traitants, clients, certificateurs, personnel, cadres, opérateurs, investisseurs, actionnaires, syndicats, consommateurs, dirigeants, échevin communal, riverains, entreprises, collectivités locales, consultants, repreneurs, etc.

De cette multiplicité foisonnante d'êtres aux modes d'existence hétérogènes, mouvants et coextensifs à d'autres réseaux, il va falloir isoler, abstraire et mettre en forme une liste finie d'entités inédites, les aspects environnementaux. C'est l'objet d'un long processus que je vais maintenant détailler.

III.1 De la place de l'analyse environnementale dans le processus de fabrication du SME

Avec le démarrage de la mission débute la démarche de conception du SME telle que décrite et prescrite par les exigences de la norme ISO 14001. Comme cela a déjà été mentionné, une nouvelle phase de problématisation, formelle et strictement encadrée par la norme ISO 14001,

est systématiquement engagée très précocement dans ce processus : il s'agit de l'analyse environnementale. C'est un « *processus long et complexe* », qui dure facilement 2 à 3 mois dans une entreprise de taille moyenne, et plus encore dans une grande entreprise. Dans la mesure où un certain nombre d'actions à réaliser, de changements à apporter, de dispositifs à construire, d'entités à intéresser seront définis à travers ce processus, cette analyse environnementale est concentrée en début de mission. De plus, il faut rappeler que dans la moitié des cas, la mission de l'intervenant s'arrête avec la fin de l'analyse environnementale, ou s'interrompt avec elle pour reprendre pour un audit à blanc²²¹. S'il s'agit de passer le relais à l'entreprise ou à un autre intervenant – un formateur, par exemple – la concentration de ce travail au début de la démarche semble également justifiée.

Toutefois, le travail d'alignement et d'agencement ne reste pas en suspend en l'attente d'une liste de décisions ou de solutions qui finaliseraient un processus d'ordre cognitif. Il se réalise concomitamment à l'analyse environnementale et les allers-retours sont incessants. Certains intervenants, par exemple, demandent à leur client de faire une annonce officielle du « lancement de la démarche », d'autres proposent d'établir une première version de la politique environnementale, d'autres encore réalisent d'autres types de tâches, comme la sensibilisation du personnel ou la rédaction des procédures, mais ce n'est pas systématique. De plus, ce qui a été fait avant, y compris lors de la fameuse phase de gestion de la demande, sera repassé à la moulinette de l'analyse environnementale, remis à l'épreuve et éventuellement modifié. Si des « phases » sont identifiables par l'observateur dans le processus de fabrication du SME, elles ne sont pas séparables dans la pratique.

Pour les consultants et certificateurs, l'analyse environnementale, « *c'est le plus important, c'est le cœur* » d'ISO 14001 ». Elle constitue un point de passage obligé, même si un diagnostic environnemental a été réalisé récemment. Pour rappel, l'analyse environnementale n'est pas explicitement imposée à l'organisme : ce qui est exigé, c'est que les aspects environnementaux aient été identifiés et documentés, que la procédure d'identification soit formalisée, et que ces aspects soient pris en compte à chaque étape de la conception et du fonctionnement du SME. Si l'analyse environnementale n'est pas une obligation *de jure* ou plus exactement *de norma*, les aspects environnementaux, eux, le sont. Pour pouvoir les gérer, les maîtriser et s'améliorer, il faut les connaître, selon la pensée gestionnaire. Cela implique que les organismes qui n'ont pas établi de façon systématique, documentée et actualisée leurs aspects environnementaux – et c'est le cas de la majorité d'entre eux - sont de toute façon amenés à en réaliser une *de facto*.

Mais le fait qu'ils interprètent les énoncés de la norme ISO 14001 relatifs à l'analyse environnementale comme une prescription – fût-elle indirecte et ambiguë - n'est pas la seule raison de l'attachement des intermédiaires à l'analyse environnementale. La réalisation ou l'accompagnement de l'analyse environnementale est au cœur de la majorité des missions des consultants, comme les résultats de l'enquête par questionnaire le suggèrent. Rendre indispensable le passage par l'analyse environnementale contribue à créer une demande pour les prestations de services dans ce domaine. De plus, les intermédiaires s'entendent pour considérer le passage par l'analyse environnementale comme une bonne pratique, à la fois

²²¹ Pour rappel, il s'agit d'une sorte de répétition générale de l'audit de certification.

parce qu'ils adhèrent à la théorie d'action de la pensée gestionnaire selon laquelle il faut établir les faits pour pouvoir gérer, mais également parce que l'établissement d'un état des lieux dans une perspective d'« aide à la décision » et de « résolution de problème » est au cœur de leur revendication d'expertise et de la définition de leur identité professionnelle.

Qui plus est, ils y voient un moyen de rapprocher ISO 14001 d'EMAS, et par là même, de contribuer à produire et maintenir de la compatibilité et de l'interopérabilité entre les deux systèmes. On a vu l'importance de ces enjeux pour l'ISO, le CEN et la Commission Européenne, mais c'en sont aussi pour les intermédiaires, à savoir rendre possible une économie de leurs prestations, et se concilier les bonnes grâces de la Région wallonne en soutenant, sans forcément se l'appropriier complètement, sa politique à l'égard des systèmes de management de l'environnement.

Par ailleurs, pour ceux qui sont amenés à intervenir dans les entreprises, dans la mesure où cette procédure leur procure le temps, l'occasion et les moyens d'apprendre à connaître l'entreprise et de réduire les incertitudes pesant sur leur propre action – leur mission, leur prestation -, cela leur permet aussi de diminuer les risques d'erreur et les risques financiers inhérents à l'exercice de leur profession.

Enfin, certains d'entre eux utilisent l'analyse environnementale comme dispositif de sensibilisation et de mobilisation du personnel, prolongeant donc le travail de recherche et d'enrôlement d'alliés. Intégrer systématiquement une analyse environnementale dans leurs prestations d'accompagnement à l'implémentation d'un SME participe du travail de traduction de multiples intérêts en présence, dont certains sont portés par des acteurs distants du site concerné.

III.2 Le concept d' « aspect environnemental »

a) Le concept tel que défini par la norme ISO 14001

Le terme « analyse environnementale » est un terme technique spécifique du management environnemental et, partant, du monde d'ISO 14001. Il désigne le processus d'identification des aspects environnementaux de l'organisme qu'il s'agit de gérer : *« Il convient qu'un organisme qui ne possède pas de système de management environnemental établisse initialement sa situation par rapport à l'environnement en réalisant une analyse environnementale. Le but de cette analyse est de tenir compte de tous les aspects environnementaux des activités, produits et services de l'organisme pour établir son système de management environnemental »* (ISO, 2004c).

Le terme « aspect environnemental »²²² est un néologisme introduit par le management environnemental (Ammenberg, 2003). La norme ISO 14001 définit un aspect

²²² La première version du Règlement EMAS, qui date de 1993, ne définit pas explicitement le concept « d'aspect environnemental » et, a fortiori, ne définit pas précisément l'analyse environnementale par rapport à ce concept. L'analyse environnementale y est définie comme « une analyse préliminaire approfondie des problèmes, de l'impact et des résultats en matière d'environnement liés aux activités menées sur le site ». Il précise que cette analyse doit porter « sur les aspects visés à l'annexe I point C », qui établit une liste de « questions à considérer » dans le cadre de la formulation de la politique et de programmes et dans le cadre des audits. Si le terme « aspects environnementaux » revient à plusieurs reprises dans le texte du Règlement, c'est au sens commun, comme synonyme et alternative de « point », « item », « facette » ou « dimension », désignant une réalité hétérogène et mal définie, ou plus précisément à définir par l'entreprise. La pratique stabilisera très vite ce

environnemental (définition numérotée « 3.6 ») comme « *un élément des activités, produits ou services d'un organisme (3.16) susceptible d'interactions avec l'environnement (3.5)* » Elle assortit cette définition d'une note informative « *Un aspect environnemental significatif a ou peut avoir un impact environnemental (3.7) significatif* ».

La première chose qui saute aux yeux, c'est que cette définition n'est pas auto-suffisante. Elle renvoie explicitement - par la mobilisation de vocables spécifiques et de numéros de définition - à trois autres définitions : celle de l'« organisme », celle de l'« environnement » et celle de l'« impact environnemental ». L'organisme, comme nous l'avons déjà mentionné, désigne toute « *compagnie, société, firme, entreprise, autorité ou institution, ou partie ou combinaison de celles-ci, à responsabilité limitée ou d'un autre statut, de droit public ou privé, qui a sa propre structure fonctionnelle et administrative* ». Cette définition renvoie à la fois à une entité juridique, à une structure d'action collective et, de par le choix du vocable, à un système social. L'environnement est défini comme le « *milieu dans lequel un organisme (3.16) fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations* » Enfin, l'impact environnemental est défini comme « *toute modification de l'environnement (3.5), négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux (3.6) d'un organisme (3.16)* ». L'aspect environnemental ne se pense qu'en relation avec d'autres concepts.

Les relations entre ces concepts ne sont pas seulement données à voir par ces marqueurs « hypertextes » introduits par la numérotation des définitions. Une note définit les rapports entre environnement et organisme, mais d'une manière qui brouille les frontières et souligne l'imbrication et, quelque part, la continuité entre les deux : « *Dans ce contexte, le milieu s'étend de l'intérieur de l'organisme (3.16) au système global.* » L'annexe informative précise que « *la relation entre aspects et impacts environnementaux est une relation de cause à effet.* » Quant à la relation entre l'organisme et les aspects environnementaux, elle est exprimée dans la norme ISO 14001 par le verbe « avoir » : « *un organisme peut avoir de nombreux aspects environnementaux et impacts environnementaux associés* » (ISO, 2004b). La norme ISO 14004 (2004b) est un peu plus explicite : « *Les éléments des activités, produits et services d'un organisme pouvant interagir avec l'environnement sont appelés aspects environnementaux. Il peut s'agir, par exemple, d'un rejet, d'une émission, de la consommation ou de la réutilisation d'un matériau, ou encore de la génération de bruit (...). Les modifications de l'environnement, qu'elles soient négatives ou bénéfiques, et qui résultent totalement ou partiellement des aspects environnementaux, sont appelées impacts environnementaux. Les impacts négatifs comprennent par exemple la pollution de l'air et l'épuisement des ressources naturelles. Les impacts bénéfiques peuvent être par exemple l'amélioration de la qualité de l'eau ou du sol (...). Il convient que l'organisme ait une bonne compréhension de ceux de ses aspects qui ont ou qui peuvent avoir des impacts significatifs sur l'environnement, c'est-à-dire, les aspects environnementaux significatifs.* » Dire qu'un organisme a des aspects environnementaux semble signifier à la fois qu'il les « possède » - qu'il en est propriétaire au même titre que les activités, services et produits dont ils sont des « éléments », et qu'il est tenu par les droits et responsabilités qu'une relation de propriété engage - et qu'il « est caractérisé par » eux - que les aspects environnementaux sont des descripteurs, voire des analyseurs de l'organisme. C'est ce qui, dans la théorie d'action qui

terme comme le format de qualification de l'entreprise adéquat, et, dès sa deuxième version en 2001, le Règlement EMAS II avait adopté le concept d'« aspect environnemental » tel que l'entend la norme ISO 14001 - la définition en est d'ailleurs quasi identique.

sous-tend le SME, fait des aspects environnementaux des prises pour connaître l'organisme et agir sur lui.

D'autres définitions sont liées à celles des aspects et impacts environnementaux, mobilisant celles-ci pour préciser de nouveaux termes :

- le SME : « *composante du système de management d'un organisme (3.16) utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale (3.11) et gérer ses aspects environnementaux (3.6)* »
- la performance environnementale : « *résultats mesurables du management des aspects environnementaux (3.6) d'un organisme (3.16)* »
- la prévention de la pollution : « *utilisation de procédés, pratiques, matériaux, produits, services ou énergie pour empêcher, réduire ou maîtriser (séparément ou par combinaison) la création, l'émission ou le rejet de tout type de polluant ou déchet, afin de réduire les impacts environnementaux (3.7) négatifs* »

A leur tour, les définitions d'organisme, de performance environnementale et de SME sont reliées à celles de politique environnementale, d'objectifs environnementaux, de cibles environnementales, d'amélioration continue, et de parties intéressées.

Le concept d'aspect environnemental fait ainsi partie d'un système de définitions interne à la norme, dont les autres éléments peuvent être mobilisés et combinés à tout moment, ou au contraire maintenus soigneusement séparés, pour orienter, durcir et stabiliser la traduction.

b) Le concept d'aspect environnemental par rapport à des concepts voisins

On peut se demander quel est l'intérêt de créer un nouveau terme alors qu'existaient des concepts d'écologie appliquée²²³, qui ont de longue date été mobilisés dans le cadre des politiques publiques en matière d'environnement, dans celui du droit de l'environnement, dans l'équipement de champs professionnels émergents, comme par exemple le champ de l'évaluation environnementale.

• Aspect environnemental versus pollution

On pense par exemple au terme générique de « **pollution** ». « Pollution » signifie étymologiquement « profanation », « souillure ». La première utilisation connue de ce vocable pour désigner une « souillure (d'un élément naturel) par des déchets » serait celle qu'en fait H. De Parville dans le Journal Officiel français de 1874. C'est donc dans le champ de la gestion des problèmes d'hygiène publique et des voies fluviales qu'il a émergé. Ce terme, auparavant sacré ou médical, prendra à partir de là un nouveau sens usuel d' « action de souiller par les déchets » pour finir par qualifier toute forme de « dégradation de l'environnement » (ATILF, 2006) plus proche de son acception savante.

Dans cette acception contemporaine d'une pollution, les déchets ne sont plus les seuls « agents polluants » impliqués. Le terme « agent polluant », plus récent, désigne « un agent physique, chimique ou biologique qui provoque une gêne ou une nuisance dans le milieu » : fumée, eaux usées, déchet, espèce invasive (Dico-environnement, en ligne, le 20 juillet 2010)... Ensuite, le terme « souillure » disparaît au profit de celui de « dégradation » ou de

²²³ Ainsi que d'autres disciplines qui se sont penchées sur les mêmes phénomènes de transformation anthropogéniques du milieu : chimie, physique, ingénierie...

« modification ». En effet, le premier renvoie à un mode de qualification perceptive alors que la pollution n'est pas forcément visible, que la dégradation n'est pas forcément saisissable par les sens, ni par l'expérience vécue, qu'elle est inégalement distribuée et variable dans ses effets, (Theys et Kalaora, 1992). C'est aussi ce que suggère Ramade (1982) lorsqu'il déplore que le terme « pollution » soit plus volontiers associé par le bon sens populaire « aux effets des composés toxiques (... qu'aux) substances peu dangereuses voire inoffensives pour les êtres vivants [ndla : et donc pour la santé publique] mais exerçant une influence perturbatrice sur les processus écologiques fondamentaux du seul fait de leur excessive concentration ».

De plus, à l'idée de dégradation s'ajoute désormais trois autres notions : celle de risque, de nuisance et de perte d'aménités. La dégradation qui touche les milieux, les écosystèmes et les êtres vivants est conceptualisée, suivant le cas, en termes de changement d'état repérable dans un intervalle de temps, dans une population²²⁴ et dans un espace géographique, ou de risque, plus ou moins calculable et assignable par des mesures préventives si l'on connaît les chaînes d'événements et les lois de distribution de probabilités des phénomènes, mais dont l'actualisation se situe dans un futur, un lieu et touchera une population mal définis. La notion de risque tend à associer plus étroitement que jamais à la thématique de la pollution celles de la santé publique et celles des risques techniques²²⁵ - et des coûts individuels et collectifs. Elle les renforce doublement : d'une part en permettant l'extension de ces deux champs socio-économico-politiques aux questions écologiques et d'autre part en les amplifiant par la notion de risque majeur. La notion de nuisance renforce le lien sémantique entre pollution et écologie : « le terme de nuisance désigne toute dégradation de l'environnement ayant pour conséquence d'induire une gêne pour les personnes qui la subissent. A la différence des pollutions, les nuisances ne provoquent pas nécessairement d'effets néfastes sur la santé humaine et sont dépourvues de conséquences écologiques » (Ramade, 1982). C'est le cas des odeurs ou du bruit, quoique les effets du stress en général, et de celui causé par la pollution sonore en particulier, soient de plus en plus considérés comme des questions de santé à part entière. La notion de perte des aménités, définies dans le champ de la gestion de l'environnement comme les « valeurs matérielles et immatérielles attachées [aux] territoires et qui « marquent » leur attractivité » et l'usage productif ou autre de ces biens publics (Rivière, 2010) articule les notions de pollution et l'économie à travers les activités humaines et les rapports homme-nature, et plus seulement par la médiation du droit, comme le faisait la notion de « dommages ». Par contre, les dommages sont des composantes de la notion de risque.

Cette saisie et cette transformation du sens commun d'un mot par la science pour l'articuler et s'articuler à une diversité de champs d'action n'est qu'un exemple de ce que la science et ses modes de production de la connaissance, semblerait être devenue un médiateur indispensable entre l'homme et la nature (Theys et Kalaora, 1992). La pollution renvoie dès lors à une liste ouverte d'« agents qui sont à l'origine d'une altération des qualités du milieu, même s'ils y sont présents à des niveaux inférieurs au seuil de nocivité » (Dico-environnement, en ligne, le 20 juillet 2010) et de relations hétérogènes, plurielles, traversant tous les champs de la vie privée et publique, qu'il s'agit d'investiguer et de spécifier. Quant au milieu et aux êtres

²²⁴ Ou un groupe ou un système de populations

²²⁵ Qui se rejoignent dans les questions de sécurité et hygiène au travail, comme le montre Ewald (1986).

vivants²²⁶, il faut les explorer dans toutes leurs dimensions : réservoirs de ressources, victimes des dégradations ou lieux et moteurs de circulation, d'accumulation et de transformation des polluants (Ramade, 1982; Maurin, 2006). Le projet de l'écologie appliquée se laisse appréhender à travers ces trois pôles associés dans cette définition de la pollution: celui de la description et de l'évaluation des perturbations écologiques et des modifications du milieu, y compris celles affectant la population humaine ; celui de la description, de la qualification et de la quantification des agents polluants ; celui de la description des processus enclenchés par les seconds et aboutissant aux premières (Ramade, 1982). Ce projet, ses concepts et ses instruments (en particulier les réseaux météorologiques qui se sont déployés à partir des années 1960) se structurent autour de systèmes de classification des pollutions établis en fonction de la nature des agents polluants, du milieu affecté directement ou indirectement, des biocénoses exposées ou perturbées, des voies de contamination des organismes par des toxiques... Ces modes de classification et les réseaux météorologiques qui y sont associés ont contribué à la mise en forme des modes de définition de l'aspect environnemental, comme on le verra plus loin.

Si la pollution constitue un objet scientifique²²⁷, si sa signification vernaculaire est connectée à sa signification savante, elle est aussi en prise avec d'autres enjeux, d'autres champs d'action, d'autres modes de connaissance et d'intervention. La pollution s'apparente à un objet frontière : la flexibilité interprétative de ce concept, sa multiplicité, sa capacité à articuler des connaissances et des savoirs hétérogènes rendent possible la mobilisation d'acteurs appartenant à divers mondes sociaux dans le cadre d'un projet politique de portée mondiale. La notion de pollution, précisément parce qu'elle déborde le champ de l'écologie scientifique, a été l'un des jalons de la constitution de l'environnement comme problème social et politique (Ramade, 1982; Lascoumes, 1994a). L'écologie connaît plusieurs modes d'existence liés au-delà des différences et discontinuités : écologie fondamentale, appliquée, politique, pédagogique...

Toutes ces évolutions se marquent déjà dans la première définition « moderne » de la pollution, formulée en 1965 dans le rapport des experts du Comité scientifique officiel de la Maison Blanche. Je la qualifie de moderne au sens où cette formulation de la pollution à la fois comme problème de connaissances à construire et comme problème d'action publique appelant une prise en charge a été stabilisée, reprise et naturalisée, si bien qu'elle paraît familière aux hommes du XX^{ème} siècle: « *La pollution est une modification défavorable du milieu naturel qui apparaît en totalité ou en partie comme un sous-produit de l'action humaine, au travers d'effets directs ou indirects altérant les critères de répartition des flux d'énergie, des niveaux de radiation, de la constitution physico-chimique du milieu naturel et de l'abondance²²⁸ des espèces vivantes. Ces modifications peuvent affecter l'homme directement ou au travers des ressources agricoles, en eau et autres produits*

²²⁶ L'air, l'eau et le sol, par exemple, sont à la fois des réservoirs, des flux, et des diluants de polluants, et des réactifs chimiques qui les transforment et se transforment. Les êtres vivants, à travers leurs interactions avec les écosystèmes et notamment les chaînes trophiques, sont impliqués dans des phénomènes de bioconcentration et de bioaccumulation. La notion de cycle bio-géo-chimique, qui trace la circulation et les transformations d'un composant (par exemple l'azote) à travers les compartiments du milieu, les écosystèmes et les êtres vivants, illustre bien le caractère dynamique, changeant des phénomènes de pollution.

²²⁷ Et l'écologie appliquée, sur laquelle je me suis focalisée, n'est pas le seul champ scientifique à s'être donné la pollution comme objet de recherche.

²²⁸ On remarquera au passage l'absence de référence à la diversité des espèces.

biologiques. Elles peuvent aussi l'affecter en altérant les objets physiques qu'il possède, les possibilités récréatives du milieu ou encore en enlaidissant la nature. » Cette définition s'attache à tisser les liens entre les destins de l'homme et de la société, et ceux de ce milieu qu'on qualifie toujours de naturel, alors qu'il apparaît pourtant de plus en plus anthropisé. C'est aussi une définition en négatif d'un programme d'action où la science est présente mais mise en équivalence avec d'autres dimensions de l'activité humaine : des activités économiques, récréatives ou esthétiques... C'est une définition qui pose la question des conditions – biologiques, économiques et sociales - de la vie, de la reproduction et de la productivité des populations d'humains mais également des multiples entités auxquelles ces humains sont, volontairement ou non, associés, et des dispositifs qui permettent d'assurer les conditions de la vie.

Cette problématisation nouvelle est indissociable, selon l'analyse de Lascoumes (1994), d'un mouvement d'extension au milieu et aux populations non humaines de ce que Foucault a appelé la « biopolitique ». Celui-ci, en partant de ce que le gouvernement libéral s'attache à rendre possibles le marché – en assurant les conditions vitales d'ensemble des éléments de population -, le travail – en investissant la subjectivité du travailleur et la façon dont il « gère » son capital humain – et l'entreprise – l'action d'entreprendre, comprise comme une façon spécifique d'investir la vie, conceptualise la biopolitique comme une série de dispositifs de gouvernement qui visent à créer et à s'appuyer sur ces conditions de vie et de mobilisation productive des populations humaines (Foucault, 2001b) et désormais non humaines (Lascoumes, 1994a). La pollution, en tant qu'elle découle de ces conditions et les menace, est au cœur de ces questions.

La définition²²⁹ juridique du terme pollution, quant à elle, se centre sur le problème de l'imputation d'une responsabilité d'un dommage et vise à rendre cette imputation possible : la pollution est l'« introduction directe ou indirecte, par suite de l'activité humaine, de substances ou de chaleur dans l'air, l'eau ou le sol, susceptibles de porter atteinte à la santé humaine ou à la qualité des écosystèmes aquatiques ou des écosystèmes terrestres, qui entraînent des détériorations aux biens matériels, une détérioration ou une entrave à l'agrément de l'environnement ou à d'autres utilisations légitimes de ce dernier ». Qui dit pollution dit pollueur, comme dans le terme de « pollution industrielle », qui renvoie à « une pollution induite par les industries, en particulier chimiques, métallurgiques ou productrices d'énergies » (Dico-environnement, en ligne, le 20 juillet 2010). Associés à cette définition juridique de la pollution, on trouve le principe juridique de prévention de la pollution à la source – auquel EMAS et ISO 14001 font référence -, celui de lutte intégrée ou encore celui de pollueur-payeur, et toute une série d'instruments réglementaires visant spécifiquement les entreprises sous cette identité – très stigmatisée - de pollueur (Charre, 2000; Semal, 2004).

S'agissant d'enrôler le monde de l'industrie et du commerce, de les faire passer d'une identité de pollueur à une identité d'acteur de l'environnement, la notion de pollution n'était peut-être pas la bienvenue, dans la mesure où elle est connotée négativement, associée à des notions de « faute » juridique et morale et d'internalisation des coûts externalisés de l'activité économique, et n'offre aucune ouverture pour poser une question centrale pour obtenir la

²²⁹ Qui a un peu varié au cours du temps, mais ces variations ne sont pas utiles au développement de cet argument. La définition mobilisée ici, celle de la Directive Européenne 2000/60/CE du 23 octobre 2000, est pertinente pour mon propos.

coopération des industriels et pour la légitimer dans le cadre de pensée managériale: quelle valorisation possible de leurs efforts ?

- **Aspect environnemental versus impact**

Une autre possibilité terminologique aurait été de parler directement et de façon imbriquée des impacts sur l'environnement et de leurs causes ou de leurs mécanismes. Le terme « **impact** » - impacter signifie littéralement heurter - a acquis vers les années 1920 sa signification actuelle d'effet d'une action forte et brutale, et a été mobilisé dans le champ de l'environnement à partir des années 1960. La stabilisation et la portée du terme « impact environnemental » semblent liées à celles de dispositifs d'expertise et d'évaluation de projets et d'aide à la décision.

Ces dispositifs furent développés pour apporter une « réponse politique à des facteurs comme le changement d'échelle et de nature du développement industriel de l'après- Deuxième Guerre Mondiale, l'inquiétude croissante du public quant aux conséquences environnementales du développement économique et l'échec des outils de décision existants (particulièrement l'Analyse Coûts-Bénéfices) à adresser adéquatement ces préoccupations » (Cashmore, 2004). Le premier système formel d'évaluation des impacts sur l'environnement (EIA) fut établi en 1969 dans le cadre du « US National Environmental Policy Act » et inscrit dans le droit américain. Le concept central de l'EIA est la prévention des pollutions à la source – bien qu'elle ne fasse pas explicitement référence à ce principe -, la source se déclinant ici comme « à la conception » d'un projet de développement²³⁰. Il s'agit, sur base des caractéristiques du projet, d'en spécifier *ex ante*, qualitativement et quantitativement, les effets probables sur l'environnement, d'être en mesure de l'amender ou, au besoin, de l'abandonner. Plusieurs pays adoptèrent et adaptèrent rapidement cette procédure : le Canada (1973), la France (1976) ou l'Allemagne (1975) furent parmi les premiers. Recommandée et soutenue entre autres par l'OCDE, le PNUE, les institutions européennes et la Banque Mondiale, l'EIA a fait école dans le monde entier. En 1985, dans l'Union Européenne, elle fut imposée à tous les états membres par la directive CEE 85/337.

Selon Cashmore (2004) « le cadre administratif de l'EIA a émergé d'un impératif politique, non d'un champ scientifique, et la pratique a commencé avant tout développement d'une capacité scientifique adéquate (...) La théorie a pris sa source dans les recherches d'évaluation (de cette pratique) et dans l'adaptation de cadres théoriques empruntés aux différentes disciplines que l'EIA englobe. » Il s'agissait concomitamment de construire un champ de connaissances scientifiques, et les règles de l'art, le champ d'action et la légitimité d'une profession en plein essor. Les spécialistes de l'EIA font partie d'agences publiques et privées ou encore d'organismes associatifs prestant des services pour le compte d'administrations, d'institutions ou d'acteurs privés. Certains bureaux d'études offrant de telles prestations se sont diversifiées ou transformées pour entrer dans et développer le champ du management environnemental, comme nous l'avons vu précédemment pour la Région wallonne.

²³⁰ Dans sa version européenne, à tout le moins, il faut mentionner un autre principe fondateur : la participation du public concerné à la décision par le biais d'une enquête publique.

Comme science appliquée, l'EIA s'est progressivement dotée de concepts, de protocoles et de modèles analytiques visant à rompre avec un modèle d'évaluation et de gestion de l'environnement jugé obsolète parce que « mononuissance », parce que centré sur les agents polluants et négligeant la dynamique des interactions avec et dans le milieu, parce que favorisant la mitigation « en bout de tuyau » aux dépens de la prévention, et un traitement technocratique des problèmes aux dépens de tout autre modèle d'intervention, en particulier l'*accountability*, la participation citoyenne et la gouvernance communautaire, explique Cashmore (2004).

Dans le cadre d'une EIA, l'impact se définit comme l' « effet, pendant un temps donné et sur un espace défini, d'une activité humaine sur une composante de l'environnement pris dans son sens large (c'est-à-dire englobant les aspects biophysiques et humains en comparaison de la situation probable advenant de la non réalisation du projet » (André *et al.*, 2003). Il traduit une notion de différentiel entre deux états du monde futur possibles qu'il s'agit de prédire et de rendre commensurables, la situation probable « avec projet », d'une part, et, d'autre part, la situation « sans projet », servant d'état de référence. La figure 13 ci-dessous illustre cette notion.

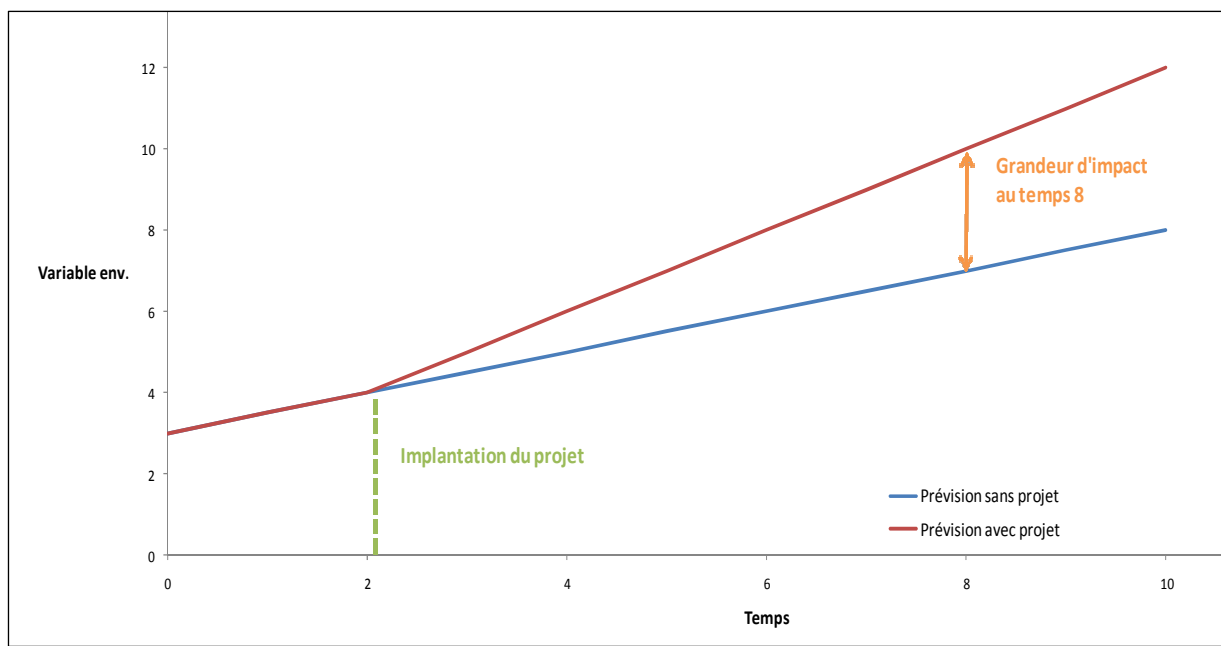


Figure 13 : Représentation visuelle de la notion d'impact comme un écart entre deux états du monde prédictibles. Inspiré de André *et al.* (2003).

La grandeur d'impact se définit alors comme la mesure de l'écart entre les valeurs prises, dans les deux cas de figure, par une variable servant de descripteur de l'environnement. Certains auteurs introduisent une nuance supplémentaire entre comparaison de deux états du monde possibles par la mesure de l'écart entre les deux – l'établissement d'une grandeur d'impact – et sa « transposition subjective sur une échelle de valeur » -, l'impact relevant alors d'un jugement sur l'acceptabilité sociopolitique de l'état du monde « avec projet », lequel permettrait la prise de décision (Leduc et Raymond, 2000).

Ces auteurs précisent que, dans les deux cas, la notion d'impact environnemental se distingue de celle d'effet environnemental qui, quant à elle, relèverait de « la description d'un événement, (... à savoir) un processus mis en branle ou accéléré par l'intervention humaine (...) qui serait la conséquence objective de l'activité envisagée » plutôt que d'un écart mesurable. L'effet, contrairement à l'impact, serait indépendant du milieu environnemental dans lequel il se produit, il ne prendrait pas en compte l'ensemble des transformations qui adviennent à travers les cycles biogéochimiques et les interactions biologiques ni les effets d'autres activités sur le même site. Il existerait un lien ou une chaîne limitée de liens de cause à effet clairement identifiable entre une activité humaine spécifique et son ou ses effet(s) environnemental(aux). Décrire un effet environnemental ne supposerait pas d'analyser et d'évaluer la totalité des « effets domino », des processus cumulatifs, synergiques et/ou récurrents qu'impliquerait la notion d'impact (Leduc et Raymond, 2000; André *et al.*, 2003). On remarquera que, si le concept d'effet environnemental n'est pas mobilisé dans le cadre de la norme ISO 14001, il l'est dans le Règlement EMAS, du moins dans sa première version.

Compte tenu de la complexité et de l'incertitude de la description des états du monde possibles du monde futur et de leur mise en comparaison, les procédures d'EIA aboutissent plus souvent à établir les effets sur l'environnement que les impacts, dans la version forte de ce concept. Si elle rend le projet de l'EIA encore plus inaccessible, cette nuance entre effet et impact contribue à rapprocher le cadre théorique de l'EIA de celui du DPSIR, autre cadre conceptuel qui aurait été possible pour penser l'analyse environnementale.

Le DPSIR constitue un exemple d' « infrastructure de connaissance », dispositif permettant une articulation de connaissances hétérogènes et un appui de coordination dans le cadre d'une action collective distribuée entre une pluralité de temps, d'espaces et de mondes sociaux (Star et Griesemer, 1989). En effet, son histoire est liée à celle de la mise en place de réseaux météorologiques et de surveillance de l'environnement, et à celle de la production d' « états de l'environnement ». Les « états de l'environnement » désignent des rapports, faits aux Nations Unies et/ou aux institutions européennes par leurs pays membres, sur la situation environnementale de leur territoire, et sur les mesures de gestion prises et leurs effets (Giupponi, 2002; Parr *et al.*, 2002; Maurin, 2006). Les réseaux météorologiques mobilisés et/ou conçus dans le cadre de programmes de surveillance à long terme et à grande échelle de l'environnement sont très spécialisés : centrés sur un type de compartiment d'environnement (système terrestre ou atmosphère, par exemple), d'écosystème (forêt, écosystèmes côtiers, ...), de polluant (poussière, CO₂, ...), de processus (désertification, urbanisation)... La question de la façon de mettre en ordre, et de rendre commensurable *a posteriori* et *a priori* ces données hétérogènes, s'est très vite posée à ceux à qui revenait la tâche de les agréger (Parr *et al.*, 2002). Le DPSIR et les modèles apparentés constituent « un outil de communication entre chercheurs de différentes disciplines ainsi qu'entre chercheurs, d'une part, et décideurs politiques et parties intéressées, d'autre part » (Svarstad *et al.*, 2008).

Dès la fin des années 70, le département « statistiques » du gouvernement canadien avait proposé un modèle « Stress-Réponse » visant à la fois à trier et mettre en relation les données récoltées et à proposer un cadre analytique et des indicateurs pour structurer la récolte de nouvelles données (EEA, 2003; Svarstad *et al.*, 2008). Ce modèle très simple a posé le principe fondamental de découpage et de catégorisation des plus importants systèmes actuels

d'indicateurs et de mise en ordre de l'information environnementale : le modèle PSR proposé par l'OCDE en 1991, le modèle DPSIR de l'Agence européenne pour l'Environnement (EEA), qui a été utilisé dans le cadre du rapport sur l'Environnement européen intitulé « the Dobris Assessment » le modèle DPSEEA proposé par l'OMS²³¹ en 1997. Ce principe consiste à suivre l'enchaînement des relations de cause à effet à partir « de la création de la pollution jusqu'à ses divers effets qui se font sentir dans les milieux de receveurs cibles » (Maurin, 2006), enchaînement qui représenterait « le comportement d'un écosystème » soumis à un stress écologique (EEA, 2003).

D'un modèle bipolaire « action de la source-réaction de la cible », ce modèle de comportement s'est progressivement complexifié selon trois modalités pour aboutir aux modèles actuels :

- premièrement en divisant les deux pôles en unités élémentaires plus petites et en allongeant la chaîne de relations, chaque cible devenant une source d'action sur une autre cible et réciproquement : le modèle PSR affine la notion de « stress » en distinguant « pression » générée par une source et « état » modifié de la cible subséquent, le modèle DPSIR distingue à son tour « état » et « impact » tout en ajoutant une nouvelle classe « Driving forces » pour rendre compte des sources de pressions, et cela « parce que les statisticiens de l'environnement ne devaient pas seulement traiter des données relatives à des pressions, états et réponses » (EEA, 1999; Giupponi, 2002; EEA, 2003; Maurin, 2006; Svarstad *et al.*, 2008);
- deuxièmement, en le recadrant pour rendre compte du comportement non plus d'un écosystème, mais d'un système hybride, à la fois social et naturel : le modèle PSR redéfinit la notion de réponse comme « réponse de la société », c'est-à-dire les modalités de gestion mis en place par les acteurs, tandis que la classe « Driving force » renvoie aux activités humaines responsables des pressions sur l'environnement (EEA, 2003; Maurin, 2006; Svarstad *et al.*, 2008);
- troisièmement, en tentant de contrebalancer le caractère trop linéaire du modèle par le pliage de la chaîne en un cycle gestionnaire – qui déplace un peu plus le DSPIR vers la modélisation politique – et en introduisant des boucles de rétroaction intermédiaires (Maurin, 2006; Svarstad *et al.*, 2008), comme le montre la représentation du cycle DPSIR donnée en exemple à la figure 14 ci-dessous.

Dans ce cadre comme dans celui de l'EIA, la notion d'impact se conçoit comme phénomène ultime, résultat final d'une multiplicité de processus et de dynamiques à l'œuvre : « Bien que les effets d'un changement anthropogénique de l'environnement se produisent en séquence : une pollution de l'air peut causer des changements dans l'équilibre radiatif (effet primaire, mais toujours un indicateur d'état), qui peuvent à leur tour causer une augmentation de la température (effet secondaire mais aussi un indicateur d'état), laquelle peut provoquer une élévation du niveau de la mer (effet tertiaire, mais toujours un indicateur d'état), c'est uniquement la dernière étape : la perte de biodiversité terrestre qui pourrait être appelée indicateur d'impact » (EEA, 2003).

²³¹ Que nous n'aborderons pas ici, mais qui est lui-même une complexification du modèle DPSIR (Maurin, 2006)

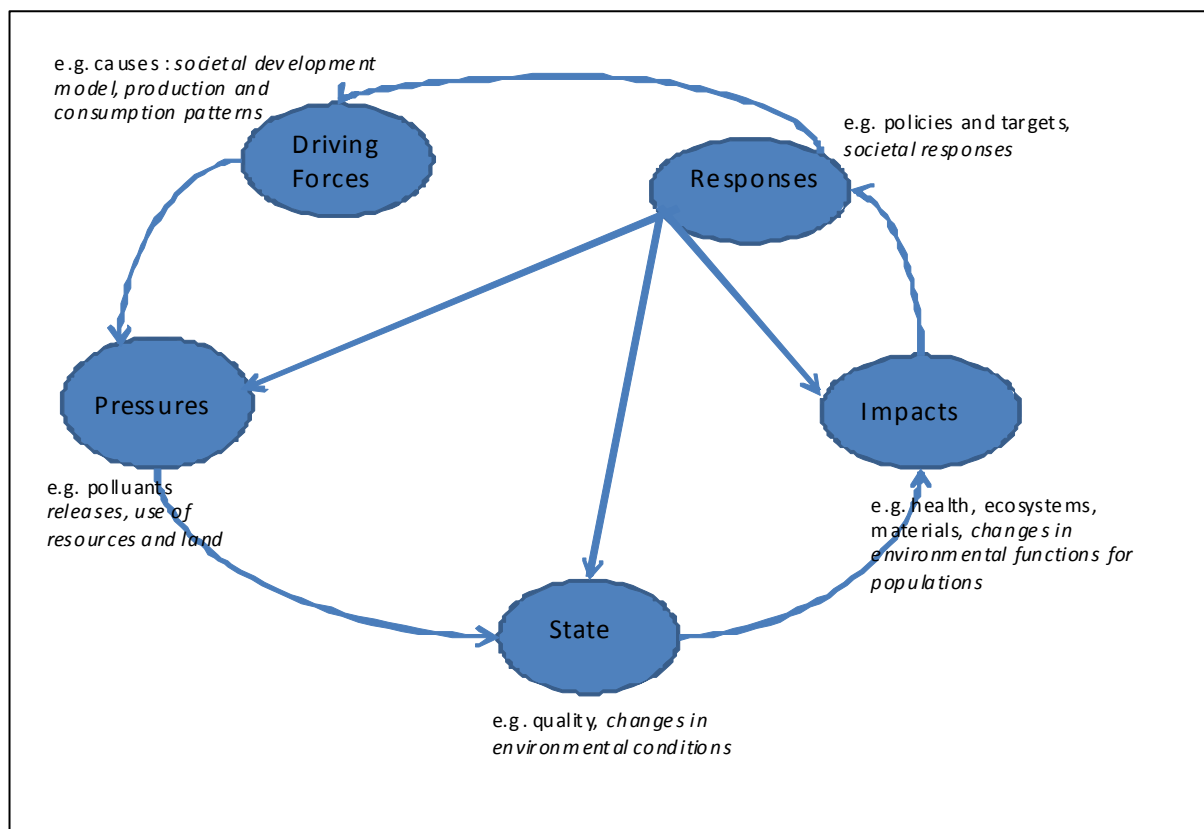


Figure 14 : Représentation schématique de la grille d'analyse DPSIR inspiré de EEA (2003) – seuls les termes en italiques, extraits du document source, ont été ajoutés au schéma original, pour préciser la signification des différents concepts.

Mais cette notion d'impact ne rejoint pas tout à fait celle de l'EIA. Elle ne renvoie tout d'abord pas au futur et au probable, mais à un présent toujours réactualisé, défini par la temporalité du cycle de gestion envisagé – comme c'est le cas du SME. L'échelle d'analyse n'en est pas ici relative à celle d'un projet particulier – comme c'est le cas pour une EIA et une analyse initiale -, elle se décline de l'hyper-local (une portion de rivière, par exemple) à la planète entière. Et surtout, l'impact est le résultat cumulé de changements induits par des sources, processus et activités multiples et dispersées et non par un projet ou une entreprise en particulier, comme dans le cas de l'EIA et de l'analyse environnementale. Autrement dit, la gestion d'un impact suppose la mobilisation d'une multiplicité de gestionnaires, et une entreprise individuelle n'est pas en position de maîtriser – au sens où on l'entend dans la gestion de la qualité qui constituait le cadre de pensée du management environnemental - l'impact environnemental ultime, ni même peut-être l'effet environnemental de ses activités. La question de la maîtrise, on le verra, pose la question de la définition de l'espace discrétionnaire de l'entreprise.

Alors que le lieu commun de problématisation de l'impact renvoie à un territoire géographique ou administratif qui ne recoupe qu'en pointillé l'espace d'action pertinent pour une entreprise, la notion d'aspect environnemental est, sans être détachée des impacts, intimement attachée à l'entreprise dont elle est une composante, un élément particulier. C'est

l'entreprise qui devient par cette traduction le lieu commun, le centre de gravité de la problématisation, le principe de concernement.

c) Un concept à portée heuristique

La notion d'aspect environnemental se distingue donc des notions de pollution, d'impact, de pression ou d'autres notions des champs de l'écologie appliquée, de l'EIA, ou des systèmes d'indicateurs environnementaux. Mais ces champs n'en partagent pas moins des objets et des catégories, des procédures techniques et des réseaux métrologiques.

L'un de ces objets frontières consiste en une sorte de check-list, *a minima* et très générale, de qualification environnementale. Cette liste recoupe par exemple largement la typologie générale des pressions écologiques, le sommaire type des rapports d'EIA et celui des « états de l'environnement » (Ramade, 1982; Parr *et al.*, 2002; André *et al.*, 2003; EEA, 2003). Une telle liste, reprise d'EMAS, figure en annexe de la norme ISO 14001. Comme toute check-list, elle relève à la fois d'une énumération et d'un protocole, chaque item correspondant à un type d'entités potentiellement concernées et à intéresser, et à un type de question à formuler, à équiper, à mettre à l'épreuve. Ce n'est qu'à l'issue de ces épreuves que ce que certains intermédiaires appellent la « *shopping list* » se transforme en un inventaire représentant et instituant une réalité :

- « a) des émissions dans l'air,
- b) des rejets dans l'eau,
- c) des rejets dans le sol,
- d) de l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles,
- e) de l'utilisation de l'énergie,
- f) de l'énergie produite, par exemple chaleur, radiation, vibration,
- g) des déchets et des sous-produits, et
- h) des éléments physiques, par exemple taille, forme, couleur, apparence ».

Mais cette liste ne suffit pas à elle seule à cadrer la notion d'aspect environnemental, ni à en faire l'inventaire dans une situation singulière. Une autre liste est appelée à la rescousse, et figure dans la même annexe. Une liste centrée sur « *les activités, produits et services (... qu'il convient de considérer* » et qui s'apparentent un peu à une notion de « *driving forces* » qui aurait été retaillée à la mesure de l'entreprise :

- « — *la conception et le développement,*
- *les procédés de fabrication,*
- *l'emballage et le transport,*
- *les performances environnementales et les pratiques des sous-traitants et fournisseurs,*
- *la gestion des déchets,*
- *l'extraction et la distribution des matières premières et des ressources naturelles,*
- *la distribution, l'utilisation et la fin de vie des produits, et*
- *la faune et la biodiversité²³². »*

²³² Cet item est étrange, car tous les autres items renvoient à des actions - performance qui relève de la performance d'un énoncé programmatique -, qui se passent dans l'entreprise ou en dehors d'elle mais qui y sont

La notion d'aspect environnemental émerge de la rencontre de ces deux listes, qui renvoient à ces autres champs de connaissance qu'il s'agit alors de rapprocher. C'est sa double relation à ces « activités, etc. », d'une part, et ces effets et impacts environnementaux, d'autre part, qui la spécifient. Encore faut-il lui donner du contenu, un contenu spécifique à chaque organisme. Ces deux listes sont donc à mobiliser comme grilles de lecture, pistes d'investigation et modes de qualification de la situation environnementale de l'utilisateur de la norme, sont à rapprocher et à articuler dans le cadre d'un processus de problématisation.

Or les items inventoriés et classés dans ces listes ne sont pas que des catégories cognitives : chacun d'entre eux renvoie à des entités, des flux et des activités se déployant dans et hors de l'entreprise. Les enjeux politiques, économiques, techniques, sociaux et juridiques auxquelles ces items renvoient sont hétérogènes, dispersés et ne sont pas mutuellement compatibles. Rapprocher ces deux listes pour énoncer les aspects environnementaux, c'est aussi tracer les collectifs, définir les groupes et les anti-groupes, pointer les activités et pratiques à modifier dans « la vie de la cité », redistribuer les enjeux – opérations éminemment politiques qui interdisent de rabattre la problématisation sur un processus purement technique ou cognitif (Latour, 2006b; Barbier et Trepos, 2007).

Mais la politique de la norme – qui n'est pas forcément celle du SME – est alignée sur le modèle de la gouvernance, de l'incitation, du couple autonomie-responsabilité des acteurs de la société civile (Mertz, 2001; Reverdy, 2002). La logique dont est porteuse la notion d'aspect environnemental est celle du regroupement et donc de l'intéressement d'acteurs humains et non humains hétérogènes, et de la traduction de leurs enjeux. Ammenberg (2003) va dans ce sens : selon lui, elle s'est imposée de préférence à des notions d'effet environnemental ou d'impact environnemental en ce qu'elle déplaçait l'attention sur les activités d'une firme – « *sa raison d'être* », « *son métier* », « *son core business* », « *son domaine de compétence* » selon les propos d'intermédiaires interviewés, bref, son identité et son mode d'existence - et les mettait au centre du SME, pour mieux les lier à « d'autres réalités » : des connaissances techniques, le milieu proche et lointain, la législation qui les concerne, les désagréments ou les inquiétudes de ses riverains, etc. Ce déplacement, selon cet auteur, semblait adéquat afin de clarifier et faire comprendre « comment ces activités affectent l'état de l'environnement ». Mais aussi pour déplacer les comportements, les pratiques et les activités elles-mêmes : en effet, « si les membres du personnel comprennent comment leurs activités quotidiennes affectent l'environnement et développent une compréhension générale des impacts, ils peuvent plus facilement trouver des pistes d'amélioration ainsi que développer une compréhension plus en profondeur des procédures » (Ammenberg, 2003). Ce choix a donc à la fois une visée pédagogique (faire comprendre), une visée d'innovation (trouver des pistes d'amélioration), une visée d'engagement (trouver des pistes d'amélioration suppose d'adopter un point de vue d'entrepreneur de l'environnement) et une visée normative (faire comprendre vise aussi souvent à faire accepter et faire respecter).

D'ailleurs, à la différence des notions de pollution ou d'impact, la notion d'aspect environnemental n'est pas forcément négative (Ammenberg, 2003) : elle prend en compte

attachées par une chaîne de cause à effet ou une chaîne de coopération. Mais il n'a pas sa place non plus dans la première liste, dont les items renvoient à des entités matérielles qu'on peut toutes retrouver dans une entreprise.

l'existence d'efforts déjà réalisés – le degré de maîtrise d'un aspect peut être intégré aux critères de jugement - par l'utilisateur et la possibilité de générer des impacts environnementaux positifs. Dans une perspective d'enrôlement des entreprises dans leur nouvelle identité d'acteurs de l'environnement, cette neutralité sémantique du terme d'aspect environnemental n'est sans doute pas anodine.

Compte tenu de ces multiples enjeux, peu importe, à mon sens, que la norme ISO 14001 « soit inconsistante » dans sa définition de l'aspect environnemental au point que certains praticiens mobilisent le cadre du Règlement EMAS pour « donner du contenu » à cette notion floue et à l'analyse environnementale. Peu importe que l'aspect environnemental soit souvent confondu avec l'activité elle-même ou réduit à des « circonstances associées aux activités », ou qu'il « n'y ait pas d'accord entre les praticiens sur ce qui constitue ou pas un aspect environnemental » (Ammenberg, 2003; Zobel et Burman, 2003). Car dans ce cadre, pour paraphraser Favereau (1997), le flou n'est pas le problème, c'est la solution. C'est ce qui permet l'ajustement au contexte local ou l'adaptation pragmatique (Akrih *et al.*, 1991; Favereau, 1997) de ce concept. C'est aussi ce qui en établit la portée heuristique : le mot aspect ne signifie-t-il pas étymologiquement et au sens propre « fait » ou « manière de s'offrir aux yeux, à la vue, à l'esprit » (ATILF, 2006) ? Ouvrir des lignes de visibilité, construire des prises, c'est là l'enjeu de l'analyse environnementale quelle que soit l'interprétation du concept d'aspect environnemental qui soit privilégiée.

III.3 La construction des aspects environnementaux

a) Le travail d'investigation

Pour réaliser l'analyse environnementale au terme de laquelle un inventaire hiérarchisé d'aspects environnementaux sera obtenu, l'intervenant et les membres de l'entreprise vont coopérer pour réaliser une investigation, tout comme le faisait le qualitatif de Shewhart étudié par Bayart (Bayart, 2005; Bayart, 2006). L'investigation procède d'une « recherche minutieuse, systématiquement poursuivie » conceptualisable sous forme d'un dialogue avec la situation, voire d'un procès sémiotique, selon cet auteur. Elle permet de rassembler une multitude d'informations en un lieu – ou plus exactement à deux lieux en miroir, un ensemble de classeurs dans le bureau du responsable environnement, un dossier « client » dans le bureau de l'intervenant – afin de les retravailler, de les rapprocher et de les recombinaison afin de fabriquer de nouvelles informations, de nouvelles inscriptions.

L'investigation combine plusieurs méthodes et procédés de recueil, de mise en forme et de compilation des informations : elle comprend typiquement un travail de collecte et d'analyse documentaire, des programmes de mesure, une enquête de terrain, des réunions de type « brainstorming » (Ammenberg, 2003; Zobel et Burman, 2003).

- ***La collecte documentaire***

La collecte documentaire vise à réunir ... des documents. C'est-à-dire des investissements de forme, des objets textuels, graphiques ou informatiques, des inscriptions hétérogènes, des traces qui manifestent la présence, l'action et/ou les caractéristiques des entités concernées par le problème à définir, ainsi que des systèmes de relations dans lesquels elles sont prises et qui participent de ce problème. « *Les informations existent dans l'entreprise. Une bonne partie en tous cas.* »

(Une partie du travail, c'est) aller les rechercher», indique un consultant interviewé. Il peut s'agir soit de documents internes, produits et utilisés dans le cadre des activités de travail de la firme, soit de documents échangés avec d'autres organisations et d'autres acteurs. Ce sont principalement des documents à caractère technique, juridique, administratif ou comptable, que les intermédiaires visent en priorité : des schémas et descriptions de ses processus et procédés, des organigrammes et descriptions de fonction du personnel, le permis environnement et les autorisations délivrées par l'administration compétente, d'une part, et les documents exigés par elle, des documents produits dans le cadre d'autres systèmes de management, des rapports d'études, d'audit ou de diagnostic environnemental ayant déjà été réalisés, y compris le rapport de l'étude d'incidences (EIA) ou de l'étude de risques si l'entreprise y est soumise, des plans des bâtiments et des installations, des rapports d'incidents ou d'accidents du passé, des procédures et instructions de travail en sont quelques exemples. A cela s'ajoutent les notes et rapports qu'ils ont rédigés lors des premiers contacts, et qu'ils vont continuer à alimenter tout au long de la mission.

De tels documents informent la situation spécifique de l'entreprise : ses « activités, produits et services » et leur mode d'organisation, ses partenaires et ses obligations contractuelles, les conditions d'exploitation et les normes auxquelles elle, en particulier, est soumise, son histoire, etc. Ils ouvrent des lignes de visibilité sur ce qui constitue sa singularité.

Parallèlement, les intermédiaires cherchent aussi à recueillir des documents plus génériques qui concernent l'entreprise comme élément d'une classe d'entités, par exemple en référence à son secteur d'activité : des textes de lois applicables, des codes de bonne conduite, des spécifications techniques générales sur les (meilleures) techniques disponibles, soit en matière de procédé de production, soit en matière de technique de dépollution, des documents listant les impacts et risques types par secteur d'activité²³³, des statistiques comme le niveau de performance moyen du secteur sur un point bien précis. Ces documents délivrent des connaissances générales, scientifiques, techniques et économiques, et ouvrent des lignes de visibilité sur les exigences socialement légitimes avec lesquelles le SME doit composer. Littéralement composer : elles entrent dans sa composition d'une manière encore à explorer et à établir.

Ces deux sources d'information combinées permettent de qualifier la situation singulière encore mal connue de l'entreprise accompagnée, et de la rapprocher de situations similaires mieux connues, idéalement déjà codifiées dans le cadre d'ISO 14001, et de les mettre en équivalence. Ce rapprochement n'est pas automatique : c'est une confrontation, une épreuve, dont les modalités seront décrites plus loin et dont l'issue est incertaine. Mais considérés comme suffisamment similaires, certaines de ces situations, le type de problématisation et les formes de solution ou de recomposition du collectif auxquelles elles sont attachées, deviennent alors potentiellement mobilisables hic et nunc dans le cadre de la construction des aspects environnementaux et de la fabrication du SME. Mais tous les éléments de la situation singulière de l'entreprise accompagnée ne seront pas rapportables à un « cas » singulier suffisamment similaire ou à une classe générale de cas déjà décrits. Tout l'art de l'intervenant

²³³ Un tableau de ce type a été présenté dans le chapitre précédent.

est aussi de discriminer le « déjà connu » et l'inédit dans la situation d'action dans laquelle il s'engage et engage le collectif.

La récolte et l'analyse documentaire sont également l'occasion de repérer les informations manquantes et de mettre en place des systèmes de recueil et de circulation d'informations. Par exemple, si l'entreprise n'a pas établi la liste des « exigences légales qui lui sont applicables », l'intermédiaire fera en sorte que cette liste soit établie (par le service juridique ou le service environnement de l'entreprise, par son propre cabinet ou par un autre intermédiaire auquel il sous-traitera cette partie du travail). Cette liste n'est en effet pas seulement indispensable pour être en conformité avec la norme ISO 14001 et prétendre à la certification : l'intermédiaire en tire des indices sur ce qu'il s'agit de rechercher ainsi que des critères pour évaluer la significativité des aspects environnementaux²³⁴.

Il faut pour cela avoir une idée assez précise de « ce dont on a besoin pour mettre en place le SME ». Or le texte de la norme ISO 14001, et celui de la norme ISO 14004, beaucoup moins utilisé mais dont le contenu a permis d'alimenter de nombreux manuels pratiques en management environnemental, ne donnent que des indications générales et des exemples dont il faut déduire les besoins en information. De plus, ils ne précisent pas comment ces informations vont être mobilisées, utilisées. Enfin, contrairement à la plupart des textes procéduraux (Heurley, 2001; Ganier, 2002), le texte de la norme n'établit pas la chronologie du protocole d'implémentation, et les informations nécessaires sont découvertes par le novice au fur et à mesure. Comme le note une consultante, « *ce sont des points qui apparaissent à travers la norme. On ne demande pas clairement... Bon, dans la norme, on parle de situations d'urgence. Vous devez citer toutes les situations d'urgence et montrez votre capacité à réagir. Cela veut dire que les inventaires qui se rapportent aux situations d'urgence doivent avoir été faits.* » Un autre exemple du travail d'anticipation sur les exigences normatives que suppose la réalisation de l'inventaire des entités concernées et à enrôler dans le SME, la problématisation donc, est donné dans la section ci-dessous.

L'intervenant, parce qu'il a déjà l'expérience du processus d'implémentation, peut quant à lui anticiper sur son déroulement et concentrer le travail de recueil d'information en début de processus. Cela participe de l'économie de sa mission et de celle de la démarche de l'entreprise.

- ***Les programmes de mesure***

L'analyse environnementale s'appuie des relevés métrologiques : l'investigateur va donc enrôler les réseaux métrologiques en place. Mais elle peut nécessiter la production de nouvelles données, de nouveaux types de mesure. Il en va de même des dispositifs de suivi des aspects intégré au futur SME. Aussi, même si les exigences relatives au mesurage ne sont mentionnées que bien plus loin dans le texte normatif, à la frontière du « Do » et du « Check » du modèle PDCA, c'est dès le stade de l'analyse environnementale, l'intermédiaire se préoccupe donc des réseaux métrologiques qui équipent l'entreprise et la maîtrise des aspects environnementaux.

²³⁴ Cfr infra.

La norme ISO 14001 attache d'ailleurs une grande importance à la qualité des dispositifs métrologiques de l'entreprise et à leur alignement sur les réseaux métrologiques qui les garantissent. Les intermédiaires aussi, comme le montrent ces propos d'un certificateur lors d'une formation : *« Mais là aussi, il y a des choses à dire. La surveillance et le mesurage, c'est beaucoup de choses, parfois même beaucoup plus de choses que vous ne le pensez. Quand on parle surveillance et mesurage, cela comprend tout ce qui a trait aux instruments de mesure et au calibrage, et c'est souvent un point faible pour les entreprises. On a besoin d'une mesure pour un aspect significatif mais on n'a pas d'instrument pour le suivre. Ou alors on a un instrument mais il n'est pas calibré. Ou il a été calibré à l'installation, mais jamais recalibré. Ou il est régulièrement calibré, mais on n'a pas gardé trace des valeurs avant et après calibrage, et donc on ne peut pas faire le lien. Il y a beaucoup à faire dans ce domaine. Alors, si je peux vous donner un conseil, faites des audits "instruments", et vous verrez qu'il y a à faire. »* Il y va de la robustesse du mesurage, de ses résultats, et des décisions qui seront prises sur cette base

Certains dispositifs de mesure, une campagne de mesure de bruit par exemple, seront mis sur pied spécifiquement pour l'analyse environnementale initiale, et donc bornés dans le temps. Ce qui ne va pas toujours sans mal, car il est parfois nécessaire d'aménager le protocole mais aussi l'environnement et le contexte de la mesure pour la rendre réalisable et fiable²³⁵ : Un consultant en témoigne : *« On a prélevé des gaz dans la cheminée pour les analyser. Là aussi, on se trouve face à un problème: rien n'est prévu pour qu'on puisse prendre les échantillons, et aucun système de mesure n'est en place. On décide finalement de faire un trou dans la cheminée. Mais pour qu'une telle mesure soit fiable, vous ne pouvez pas y aller tout seul, car l'entreprise peut jouer un jeu tendancieux, c'est-à-dire que sachant qu'on fait la mesure, ils peuvent arrêter le vernissage, et alors, bien sûr, on ne mesure plus rien. Il faut donc deux personnes: une personne qui prélève l'échantillon, et une personne qui surveille qu'on pistole bien pendant la mesure. »*

Les dispositifs produisant des données destinées non seulement à l'analyse environnementale mais aussi au suivi des aspects environnementaux, intervenant dans des dispositifs d'alerte ou dans la production d'indicateurs, s'installent dans la durée :

- soit par le biais de « capteurs », c'est-à-dire d'instruments de mesure automatisés qui sont installés à demeure en un point de mesure, branchés directement sur le flux de matière et fonctionnent en continu²³⁶,
- soit par l'instauration d'un système d'enregistrement comptable – quantifié d'entrée de jeu -, ou d'enregistrement administratif d'éléments ou d'événements, modalité d'information rendant possible un recensement, un comptage, une quantification, voire même une description statistique (Desrosières, 1989; Desrosières, 2008a) : *« On a mis en place une procédure pour que les ouvriers tiennent une comptabilité de leur consommation de soude »* indique un consultant interviewé ;
- soit par le biais d'une répétition soigneuse planifiée de campagnes de mesure et d'activités de production d'information standardisées, soumises à procédures et

²³⁵ C'est-à-dire digne de confiance.

²³⁶ « En continu » ne signifie pas sans interruption : ces instruments sont programmés pour effectuer des mesures à intervalles très rapprochés, de l'ordre de l'heure, la minute, parfois moins. Ils enregistrent des « séries temporelles » : le résultat de la mesure est un couple de données, formé de la valeur mesurée du paramètre et d'un enregistrement du temps d'effectuation de la mesure. Ces séries peuvent être présentées sous forme de tableau ou sous forme de graphique, et se prêtent à des traitements statistiques spécifiques.

inscrites à l'agenda – procédures et agenda faisant partie du SME : par exemple en « *prévoyant un échantillonnage et une mesure trimestrielle de la DBO²³⁷ au point de rejet* ».

Mais parfois, il n'est pas possible de produire des mesures *ad hoc*. Ainsi en fut-il chez FAA, entreprise agroalimentaire confrontée à des problèmes d'odeurs indisposant le voisinage, odeurs qui étaient générées par des composants soufrés à l'état de traces, non mesurables à l'époque mais tout à fait détectables à plus d'une centaine mètres et à des concentrations bien plus faible par ce capteur extrêmement sensible qu'est le nez humain. Réaliser une mesure par échantillonnage à l'immission, directement « *dans le jardin du riverain* », ou par olfactométrie, afin d'objectiver la nuisance, était techniquement possible. Mais un tel choix était tout simplement inenvisageable pour FAA : « *Qu'est-ce qu'on va mesurer ? Qui nous dit que ça vient de chez nous ? Rien ne nous le garantit. Et comment on va pouvoir contrôler qu'on atteint nos objectifs ? On ne peut pas recommencer tous les six mois... Comment va-t-on pouvoir faire un programme d'action et prouver au certificateur qu'on a fait ce qu'il fallait ? Non, ce n'est pas possible.* » Comme on le voit dans cet extrait, ce type de mesure pose plusieurs problèmes techniques dans le cadre de la construction des aspects environnementaux. Le premier problème, nous l'avons déjà évoqué, c'est que ce n'est pas l'impact, la nuisance, l'effet qui au centre de la gestion environnementale de l'entreprise telle que la construit la norme ISO 14001 et qui est saisissable et réputé maîtrisable par le SME. Or l'immission appréhende plus étroitement une relation entre une substance, un espace de vie et un corps « impactés » qu'une relation entre l'entreprise, ses activités et son « milieu ambiant ». Deuxième problème, la mesure à l'immission se réalise en milieu ouvert, dans des conditions qu'il n'est pas possible de contrôler et de reproduire complètement, d'où l'incertitude non seulement sur la qualité de la mesure, mais sur l'objet de la mesure lui-même, la substance, au cours de son déplacement, étant devenue différente de celle émise par l'entreprise. Pour FAA, mais aussi pour un certain nombre d'intermédiaires – notamment les certificateurs – les aspects environnementaux construits sur de telles données ne sont tout simplement pas suffisamment robustes pour appuyer et justifier des décisions.

Le choix d'une méthode de mesure et d'une façon de définir un aspect environnemental engage aussi des enjeux, économiques et politiques. Tout d'abord, elle contribue à tracer le collectif, à définir (ce) qui y est inclus ou exclus. Intéresser le composé soufré en question en tant qu'aspect environnemental, pour FAA, implique certes de l'attacher plus étroitement à l'entreprise, en stabilisant et multipliant les relations avec elle et avec une foule d'autres entités qui la font exister et de la détacher du riverain et de son nez si sensible, des conditions météorologiques, des émissions des autres entreprises, etc., renvoyés pour le coup au statut de « réseau concurrent ». Un détachement complet, une exclusion totale de ces entités du SME le rendrait incompatible avec les exigences socialement légitimes des riverains. Mais la prise en

²³⁷ La DBO, « demande biologique en oxygène », exprime de façon intégrée la teneur en matière organique d'un effluent. Ce paramètre est très fréquemment utilisé pour définir et imposer des normes (valeurs limites autorisées) de rejets d'eaux usées dans les eaux de surface, car il est lié à la capacité de ces rejets à contribuer à l'eutrophisation des eaux de surface. Cet alignement du paramètre mesuré sur un certain type d'impact est largement méconnu dans le cadre de l'entreprise, et par un nombre non négligeable d'intermédiaires. C'est sur le mode de l'obligation administrative, et non de la production de connaissance, que cette mesure existe et trouve un sens dans le monde de l'entreprise, et, pour une bonne part également, dans le monde du management environnemental. « *L'environnement, c'est très administratif* », me rappellera un consultant devant ma surprise.

compte de ces exigences peut passer par d'autres voies. Le responsable environnement de FAA m'explique la décision prise : « *on va continuer à enregistrer les plaintes des riverains, et de toute façon, on est « dans les normes » puisqu'on est en dessous du seuil de détection* ». Une telle prise en compte du riverain par la gestion administrative et comptable (on va effectivement compter le nombre de plaintes) de la plainte se traduira par des objectifs et des actions qui viseront la plainte (on se donnera pour objectif de diminuer le nombre de plaintes, on enverra une caisse de chocolats au riverain pour qu'il se taise) et pas la réduction ou la prévention de la nuisance, qui engagerait des efforts (pratiques, techniques, financiers, etc.) d'un tout autre ordre. Le choix d'un dispositif de gestion traduit ainsi une position dans une hiérarchie des légitimités.

Le choix métrologique de FAA, validé d'ailleurs par le certificateur, se portera sur la poursuite du mode de mesure à l'émission qui ne lui apprendra rien de plus sur cet aspect environnemental, mais constituera à la fois un dispositif d'alerte (du passage à une concentration à l'émission détectable et donc plus significative) et une justification de son choix de prise en compte des enjeux des riverains. Cet exemple montre que le choix d'un dispositif métrologique, et au-delà le processus d'analyse et de gestion environnementales, en ce qu'ils reposent sur et créent des asymétries dans les relations de l'entreprise avec ses parties intéressées, sont profondément politiques.

- ***L'enquête de terrain***

L'investigation repose aussi sur une enquête de terrain. Par enquête de terrain, j'entends à la fois la visite des lieux et la rencontre des employés de l'entreprise à leur poste de travail. Cette façon de procéder est parfois qualifiée « d'audit environnemental » à cause de la parenté des pratiques engagées (Ammenberg, 2003), même si, à mon sens, l'analyse environnementale se distingue d'un audit dans la mesure où celui-ci vise plus à l'objectivation et la mesure d'écart par rapport à une référence qu'à produire un « état », « *une photographie à un moment donné de l'entreprise* » selon la formule d'un certificateur présentant le SME dans une formation.

Tout au long de l'investigation, l'intermédiaire sera amené à rencontrer régulièrement, de façon formelle mais aussi de façon informelle, toutes les catégories de membres du personnel, de la direction aux ouvriers, en passant par les administratifs, les ingénieurs de production, les *marketers* ou encore les femmes de ménage : « *ce sont eux qui voient les problèmes* » de leurs propres activités, de leur cadre de travail, parce qu'ils « *sont en première ligne* » explique un consultant interviewé. Leur connaissance familière, leur expérience, leurs souvenirs, mais aussi leurs attentes et les contraintes qu'ils rencontrent sont des informations précieuses à partir desquelles l'intervenant peut faire des inférences et des anticipations. Dans la mesure où aucun système d'enregistrement ou de traçabilité des problèmes d'environnement dans l'entreprise n'existe encore ou n'est suffisamment développé, ce sont eux, en leurs corps propres et leurs paroles, et dans les artefacts cognitifs dont ils se dotent – par exemple, un cahier personnel où ils consignent ce qui importe au regard de leurs pratiques -, qui constituent la « mémoire », le savoir et le savoir faire « vert » de l'entreprise. Ce sont eux qui peuvent « faire parler le processus », pour paraphraser Edwards Deming. Les membres du personnel partagent avec l'intermédiaire leur expérience et leur connaissance de la vie, du quotidien et du passé de l'entreprise : comme l'indique un formateur et consultant, « *tu vas trois-quatre fois dans l'entreprise, tu découvres aussi à chaque fois de nouvelles petites choses auxquelles tu*

n'avais pas pensé, hein? Ca, c'est en discutant avec les gens, euh... Parce qu'il y a parfois des gens qui te disent: "ça se passe comme ça", et puis tu reviens, tu tombes sur une autre personne qui te dit: "Ah oui, mais bon, attention, il y a ceci aussi qui se passe de temps en temps. Donc tu vois, c'est aussi profiter de l'acquis de... des personnes dans l'entreprise". Mais cette coopération n'est jamais acquise, ni totale ; elle est truffée de petites trahisons, comme dans le cas de la campagne de mesure de gaz narré un peu plus loin.

La visite des lieux est pour l'intermédiaire²³⁸ un passage obligé : une jeune consultant interviewée affirme que *« c'est très important, la visite, pour le consultant, car on ne se rend vraiment compte des problèmes que sur place, par exemple la proximité des maisons, on ne sait pas s'en faire une idée sur plan, ce que ça fait de respirer un air plein de poussières, si ça sent... »* Si l'intermédiaire mobilise de nombreux porte-paroles humains et non-humains, il a aussi besoin d'un contact direct, non médié, avec la situation, afin de qualifier et de problématiser la situation que son action vise à transformer, d'une façon et dans une mesure encore à définir.

La visite de terrain, c'est donc pour l'intermédiaire se ménager la possibilité de parler selon les codes de la conversation²³⁹ avec les membres du personnel, de nouer des contacts qu'il pourra mobiliser – car l'intervenant reviendra arpenter ce terrain dans les limites des besoins de sa mission et du mandat accordé par la direction. Mais c'est aussi et surtout se créer voir, de sentir, d'entendre, de toucher. Ses perceptions sensorielles sont mobilisées pour mettre la situation à l'épreuve : le verbe « éprouver » prend ici tout son sens, dans la mesure où il rend compte à la fois de la dimension cognitive et de la dimension expérientielle de cette procédure. Il s'agit clairement pour lui de construire des prises autant que de mobiliser des connaissances stabilisées, et ces prises lui permettent de mobiliser des expériences passées, de donner sens à ces connaissances en contexte, d'accéder à d'autres informations, d'interpréter des documents, comme dans l'extrait ci-dessus, ou des paroles recueillies lors de l'enquête ou de réunions, comme dans cet extrait d'entretien avec un consultant : *« La première chose, on a toujours besoin d'avoir fait une visite du site. C'est fondamental... C'est... visualiser... Après, quand ils vont nous expliquer leur fonctionnement, c'est visualiser ce qu'ils sont en train de dire. Pour visualiser la taille, déjà. L'ampleur du bâtiment et la répartition dans le site, le bâtiment. »* Par le biais de ces prises, l'intermédiaire semble plus à même de mettre en relation, voire d'intégrer les informations hétérogènes qu'il recueille.

Les plis et repères dispersés dans toute l'entreprise fonctionnent comme des aide-mémoire *en live* pour l'intervenant. La prise qui se construit dans leur rencontre entrelace perception, qualification de la situation et invitation à l'action. Elle rend présente une action à faire dans un cadre d'activité particulier – l'implémentation d'un SME - qu'elle contribue à établir. Dans l'extrait suivant la rencontre avec un objet précis – une cuve -, convoque ici et maintenant l'ensemble d'une séquence d'action à faire. Cette convocation rendue possible par un événement perceptuel n'est pas le résultat d'un processus de raisonnement formel, inscrit dans une durée (même très courte) mais d'une fulgurance instantanée, comme l'évoque ce

²³⁸ Elle l'est aussi pour un responsable environnemental amené à réaliser une analyse environnementale. Leurs témoignages rendent compte de ce qu'aller voir sur place, aller sur le terrain, arpenter l'entreprise en tous sens, est perçu comme une nécessité, même pour des acteurs qui ont déjà une connaissance approfondie de l'entreprise.

²³⁹ Sans cadrage préalable du sujet, sans tabous, sans traces, sans public, et sur base d'une convention implicite de confidentialité : comme dans le cadre de la « pause café » évoquée dans le chapitre précédent.

conseiller environnement d'une CCI : *« Tu vois une cuve, eh bien, automatiquement, tu vérifies qu'il y a un bac de rétention en dessous. Sinon, c'est à prévoir. Et puis, tout de suite, demander si elle est agréée ou pas. Ça devient un réflexe. »* En même temps que la cuve est saisie à un niveau perceptuel, c'est aussi le réseau de relations dans lequel la cuve est inscrite qui s'offre à une saisie. Un réseau dont la configuration varie d'une situation à l'autre et est potentiellement problématique au regard des exigences normatives et légales. La rencontre de l'œil et de l'expérience – car, on le voit, le réflexe, l'automatisme s'acquiert : ça devient un réflexe - du consultant, de la cuve et de son réseau, et des exigences à rencontrer ouvre la question de l'alignement et la robustesse de cette configuration, que l'intervenant n'a d'autre choix que de les éprouver.

Ces prises participent à la dynamique de l'investigation en contribuant à ouvrir de nouvelles questions, de nouvelles pistes à explorer. Ils permettent à l'intermédiaire de « se déplacer dans la situation » - déplacement dont procède l'expertise (Dodier, 1993a). Les propos de ce consultant en rendent compte : *« J'ai vu qu'il y avait des produits dangereux qui étaient utilisés, je me suis intéressé: "Bon, ben tiens, c'est quel produit?" Et puis de là, quels risques on a? Mais ils ne savaient pas où se trouvait la fiche. Donc, à partir de ce moment-là, aller voir sur Internet, quoi. C'est dire: "Tiens, ce produit-là, il est utilisé là... Où? Est-ce qu'il n'y a pas d'autres produits de remplacement?" »* Il ne s'agit donc en rien d'une action ponctuelle, mais d'un processus itératif, ni improvisé, ni déterminé a priori : *« La première visite, Voilà... Ça reste quand même au départ très général, et on se dit: "Bon, ben oui, il y a des produits dangereux, on le sait." Eh bien, la prochaine fois, il faudra regarder où ils sont stockés, comment ils sont stockés. Même si la première fois, tu te dis: "Ok, j'ai vu, ils étaient là, on verra ça un peu, une prochaine fois". Je fais ça en plusieurs fois, en allant chaque fois plus dans les détails »* continue-t-il.

Les intermédiaires comme leurs clients ne cessent d'en référer à ce regard ou cet œil de l'intermédiaire comme une spécificité qui est attachée au professionnel et le différencie des profanes que sont (encore) les membres de l'entreprise et qui contribue au service rendu à l'entreprise : *« Il y a quand même un regard extérieur qui est intéressant et alors un échange d'expérience avec d'autres. Ça, c'est quand même la plus-value du consultant »*. Ce qui qualifie l'œil de l'intermédiaire lorsqu'il œuvre « sur le terrain » et lui donne sa valeur, c'est qu'il s'agit d'un œil extérieur, neuf, outillé, accommodable.

L'intermédiaire ne fait pas partie du collectif entreprise. N'étant pas aligné sur ses objectifs de rentabilité, tenu par ses règles explicites et implicites, pris dans le rapport salarial, il peut voir ce que le collectif ne peut ou refuse de voir, mettre à jour les fameux « cadavres dans les placards », dire ce qui est tabou. A cette supposée indépendance que permettrait cette position d'extériorité est associée la crédibilité de l'intermédiaire, son autorité à dire ce qui est : selon le responsable de la cellule des conseillers en environnement de l'UWE, il a *« peut-être plus de crédibilité, c'est possible, mais aussi moins de charge relationnelle, si je puis dire (... alors, le conseiller,) il faut en profiter, dans la mesure du temps disponible. »* Il en va de même pour le certificateur, selon le guide de sensibilisation : *« grâce au regard extérieur du certificateur, qui se place alors en véritable partenaire de l'entreprise »*, l'audit de certification bénéficierait à l'entreprise.

L'œil neuf, le regard nouveau porté sur la situation sont aussi liés à l'extériorité de la position, qui fait que l'intermédiaire ne partage pas les routines, les habitudes du collectif. Quand il arrive dans l'entreprise, il est en situation de « prise de connaissance », de « découverte ». Il

peut alors être surpris, et de cette surprise émerge un questionnement. Ainsi, la réaction de ce certificateur que j'ai accompagné dans le cadre de l'enquête de terrain, dont le regard a été attiré sur une particularité du mode conditionnement d'une matière première au cours d'une visite dans le cadre d'un audit, ne se fait pas attendre : « *Il y a des trous au-dessus du big bag. C'est normal?* » dit-il en pointant du doigt un sac suspendu au-dessus d'une machine voisine.

L'œil de l'intermédiaire est aussi exercé à s'orienter sur base de repères. L'extériorité du regard est aussi attaché au fait qu'on a vu d'autres situations ailleurs et que la répétition et la mise en série des cas rencontrés permet à l'intermédiaire de se construire un répertoire de repères et de modes de qualification des situations (Schön, 1983). Dès lors qu'on en a vu d'autres, « *on sait où et quoi regarder* » remarque un conseiller. De ce fait, pour le responsable de la cellule des conseillers en environnement de l'UWE, le regard de l'intermédiaire est à la fois plus sûr, car il faut faire en sorte que « *rien ne [lui]échappe* » et plus efficace « *ils font ça plus facilement* » et « *travaillent plus vite* ». Or le temps est un paramètre essentiel de l'économie de la mission. Des artefacts cognitifs viennent outiller ce regard, comme « *la check list [qui] aide à ne rien oublier* » de ce qui est à repérer, à voir et à tester, selon un certificateur. La capacité à voir de l'intervenant, comme de n'importe quel acteur est distribuée entre des corps et des objets qui peuplent les situations d'action (Goodwin, 1994; Goodwin, 1996; Goodwin et Goodwin, 1997).

Le regard de l'intervenant, enfin, est accommodable. Un conseiller de la Cellule des conseillers environnement de l'UWE explique : « *Moi, je suis fils de fermier, pour pouvoir la structure d'un champ ou d'un bois, il faut aller chercher le point le plus élevé et regarder: là il y a les feuillus, là une clairière, là une rivière qui passe. Bon. Pour pouvoir une vue d'ensemble, il faut prendre de la distance. Tout le reste qu'on va proposer, c'est d'aller dans les détails. Pour trouver l'arbre malade, il faut se rapprocher; pour le sauver, il faut à la limite faire de la prévention. Pour ça, il faut le détecter le plus tôt possible et pour détecter, il faut aller évidemment dans les détails.* » Ce regard peut changer d'échelle, élargir ou rétrécir au besoin le champ des prises en comptes, gérer le double impératif de distance et de proximité qui est au cœur de sa mission.

Pourtant, c'est aussi un regard inquisiteur, évaluateur, voire sanctionneur : « *C'est pas parce qu'ils vous disent qu'ils trient leurs déchets qu'ils le font réellement. C'est en regardant comment les gens se comportent qu'on peut voir si le système est connu, reconnu et appliqué. Donc (...) il est indispensable d'aller voir sur le terrain comment ça se passe, y compris en ouvrant les poubelles pour voir si les déchets sont bien triés: ça, c'est clair* » remarque un conseiller environnement d'une CCI. Mais la force du principe d'amélioration continue est de déplacer le sens et la portée opératoire de l'investigation de la sanction à l'apprentissage par essai-erreur : en regardant en face ces défaillances, il deviendrait enfin possible de « *tirer les leçons de ses erreurs* ».

L'intermédiaire qui accompagne l'entreprise porte aussi un tel regard inquisiteur sur l'entreprise. La visite, la « prise directe avec la réalité de l'entreprise » comme le dit une consultante, relève aussi d'un mode de contrôle de la procédure d'analyse et des informations recueillies. Si l'intermédiaire n'hésite pas à ouvrir une poubelle pour évaluer de visu la qualité du tri des déchets, ce n'est pas forcément parce qu'il soupçonne une fraude ou un manque de coopération de la part de ses informateurs : c'est, continue-t-elle, « parce que certaines questions sont très importantes pour nous et eux ne comprennent pas l'importance, donc ils ne pensent pas à nous en parler ou ne savent pas... »

L'enquêteur: Comme par exemple?

L'enquêté: Comme par exemple des choses qui se trouvent à l'extérieur. Bon, je prends l'environnement, hein. Donc, par exemple, on va leur demander: «Tiens, est-ce que vous avez beaucoup à l'extérieur qui est stocké?» Ils vont dire: «Non », parce qu'on est habitué. Si on leur demande à propos de leurs voisins, ils vont dire: «Non, on n'a jamais eu de plaintes.» Et nous, quand on va aller sur le site, on va trouver ça abominable. Ou alors on va trouver des déchets qui ne peuvent pas être sur le sol, ou qui ne peuvent pas être mélangés, ou qui doivent être confinés parce qu'ils sont dangereux. (...) Ou par exemple, nous on fait le tour, on va voir des taches d'huile en dessous d'une machine Eux, ils vont dire: «Ce n'est pas grave, on va mettre des granules.» Ils ne se rendent pas compte que ça a déjà pénétré le sol, et tout ce qui s'en suit. Et ils ont vu bien pire ailleurs donc ils trouvent que leur situation à eux est normale, d'autant qu'ils voient ça tous les jours. »

Cet extrait nous apprend encore autre chose : ce qui constitue des prises pour les intermédiaires n'en sont pas – ou pas encore – pour les membres du personnel. Ceux-ci ne voient littéralement pas la même chose. Il ne s'agit donc pas seulement d'un manque de connaissance ou d'un décalage de vocabulaire, mais d'une différence de cadrage des activités des uns et des autres : « ce qui compte » pour les activités des premiers (faire l'analyse environnementale, concevoir le SME) n'est pas « ce qui compte » pour les activités des autres (les tâches et opérations de fabrication, d'achat, de vente, de contrôle budgétaire, etc.). Leurs anticipations sur les conséquences d'une fuite d'huile, par exemple, diffèrent. En fonction des connaissances scientifiques des uns et des autres, certainement. En tant que formatrice, j'ai souvent entendu les apprenants formuler l'idée, apparemment de bon sens, que du chocolat ou de la bière rejetés dans l'eau revenait à « donner à manger aux poissons. En quoi c'est mauvais ? » Anticiper que cela puisse à terme aboutir à la mort de ces poissons requiert de connaître les mécanismes d'eutrophisation des eaux et de ses impacts. Pour les membres du personnel, la prise en compte de tels effets, qui ne font pas partie des savoirs et compétences jusque là engagés au travail et qui n'affectent pas directement leur travail²⁴⁰, sont plus difficiles à anticiper - c'est ce qui fait toute la différence avec l'aspect sécurité comme l'explique un consultant : « En sécurité, ils vont en être conscients. Parce qu'il y a mort d'homme, parce qu'il y a blessure. Parce qu'il y a arrêt de travail. C'est plus direct (...) Tandis que l'environnement, vous polluez l'environnement, eh bien, personne ne le voit. La pollution reste, il faut 10 jours pour que la pollution s'en aille, personne ne le voit. Quelqu'un qui est blessé qui est absent 10 jours au travail, l'entreprise s'en ressent directement. Directement ».

Dans le cadre d'action des travailleurs, les entités ou événements qui deviendront des aspects environnementaux peuvent être collectivement perçus comme « normaux ». « La spécification de ce qui passe pour normal dans le cadre de vie d'un groupe particulier (... renvoie) aux processus sociaux et historiques grâce auxquels les membres d'une communauté accumulent une expérience des scènes habituelles qui constituent leur environnement de travail et articulent, pour les uns et les autres, la manière correcte de les interpréter » (Goodwin et Goodwin, 1997). Aux yeux des membres de l'entreprise, l'« état du monde » qui paraît si problématique aux intermédiaires paraît normal. Normal car familier, habituel, et ajusté ou plutôt « non désaligné » par rapport aux nécessités de leur activité, que ces entités et événements ne menacent guère. Les entités qui sont pertinentes dans le cadre d'action des premiers, qui pour eux appellent une prise en compte, pour les travailleurs, « font partie du

²⁴⁰ Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne les connaissent pas par ailleurs.

décor ». Dès lors que l'entité ne manifeste que peu de récalcitrance dans leur cadre d'action, l'attention des travailleurs ne s'y arrête pas, l'entité, maintenue ou renvoyée « à l'arrière-plan », n'est pas « distinguée » (Chateauraynaud, 1997; Chandler, 2007) et le cadre ne semble en rien débordé. Comme le fait remarquer un ex-responsable environnement devenu conseiller à l'UWE : « *En allemand on dit, on devient « betriebsblind », on devient aveugle devant les problèmes, on s'habitue aux problèmes. Par exemple, à la maison, il y a quelque chose qui fuit, on bricole quelque chose et on dit: « A la première occasion, je réparerai pour de bon. Dans l'entreprise, c'est la même chose: on bricole, et puis on s'habitue au bricolage. C'est un peu... c'est la nature humaine, ça. Donc s'il y a quelque chose qui fuit, on a tendance à mettre un seau en-dessous au lieu de réparer, et on s'habitue au seau qu'on vide une fois par semaine ou quelque chose comme ça. Seulement, peut être que la partie visible du problème est enlevée, mais le risque, lui, est toujours là.* »

Dès lors, l'un des enjeux du travail des intermédiaires est de faire en sorte que désormais, et donc au-delà de l'espace temporel de leur intervention, de telles situations soient qualifiées comme débordant du cadre normal des activités et de la situation de travail. Si on reprend l'exemple du chocolat dans les rejets d'eau, il s'agit de rendre présents les effets qui se manifesteraient en dehors de l'entreprise, et ne pourraient donc être « vus », pour être pris en compte, être reliés aux activités des entreprises et aux tâches des travailleurs. Et ils sont en effet rendus présents par la médiation de l'intermédiaire lors d'échanges informels ou formels. Ce travail de médiation ne consiste pas seulement « à expliquer » les mécanismes de cause à effet qui relie le pli de la matière visible (la fuite d'huile) et l'impact invisible depuis l'entreprise (les poissons morts dans la rivière), mais aussi d'articuler ces éléments à d'autres médiations qui manifestent l'existence de ces liens et de ces effets : les plaintes des riverains ou de l'association locale de pêcheurs, la médiatisation publique de telles situations de crises, l'interprétation de chiffres de vente de consommateurs mécontents, les textes de lois, le coût de la dépollution et son impact sur le prix de l'eau. La mobilisation et l'association de tous ces éléments contribuent à définir une telle fuite comme un débordement, de montrer qu'elle se transporte, se transforme et produit des effets en dehors de l'entreprise, qu'elle est incompatible avec des exigences internes de performance et des exigences externes socialement légitimes, et qu'elle appelle un travail d'endiguement. Mais endiguer ce type de débordement suppose de nouvelles prises en compte dans la définition de l'activité, de la qualité du travail, de la compétence et des savoirs des acteurs, de l'aménagement de nouvelles prises en situation de travail. Ces intermédiaires participent donc aussi d'une reconfiguration du cadre des activités dans l'entreprise.

En résumé, la prise en compte de l'environnement dans les activités quotidiennes de l'entreprise passe par la construction de prises et de repères, non seulement pour les intermédiaires qui doivent concevoir le SME, mais aussi pour les membres du personnel. La pratique recommandée d' « *impliquer les travailleurs dans l'analyse environnementale pour les sensibiliser* » prend sens au regard de ce processus, même si, en pratique, le mener à bien supposerait d'aligner l'analyse environnementale sur le temps long de l'apprentissage plutôt que sur l'agenda surchargé de l'intermédiaire ou sur les objectifs d'obtention à court terme d'une certification. Toutefois, la construction de prises et de repères individuels et collectifs distribués dans l'espace de l'entreprise ne constituent pas les seuls enjeux du travail de terrain de l'intermédiaire. Un outil tel que la check-list le montre à l'envi. Certes, elle oriente le regard et organise l'acte de regarder dans l'espace (de la liste et de la situation et de lieu en

lieu) et dans le temps (la liste finie renvoyant à une séquence). Mais elle rend aussi possible l'abstraction et le détachement, de la situation et du corps de l'intervenant, de ce que le regard saisit comme une entité, et l'attachement de cette entité à une liste qui contribue à lui conférer une identité à travers son inscription dans l'espace clos mais à remplir d'une rubrique. La liste permettra son transport sans déformation vers un lieu et un moment où les entités détachées seront retravaillées, manipulées, soumises à de nouvelles opérations de détachement et d'attachement, analyses, recombinaisons et agrégées, comme nous le verrons dans la section consacrée à la problématisation environnementale.

- ***Les réunions de type « brainstorming »***

Enfin, dans le cadre du travail d'investigation, des réunions de type « brainstorming » sont organisées, le plus souvent dans les moyennes et grandes entreprises (Ammenberg, 2003; Zobel et Burman, 2003). Le terme « brainstorming », utilisé par les auteurs précités et de nombreuses entreprises, ne doit pas être pris au sens littéral. Le nom de cette très populaire technique, inventée par Alex Osborn dans le cadre de la conception publicitaire, tend à être utilisé pour désigner diverses techniques d'investigation sociale : focus group, groupe diagnostique, groupe de parole, group training, etc. Ces techniques ont en commun de s'appuyer sur la dynamique des groupes restreints pour mener une exploration collaborative d'une thématique dans un contexte de recherche ou de prise de décision (Delacroix et Galtier, 2005; Maisonneuve et Pinel, 2005; Brunet et Delvenne, 2010). De telles techniques se sont répandues dans les organisations et dans l'offre de prestations des consultants (Villette, 1988; Maisonneuve et Pinel, 2005). Elles ont été largement mobilisées dans le management de la qualité et des mouvements dérivés, par exemple sous la forme des cercles de qualité ou comme technique d'investigation dans le cadre de l'AMDEC ou « procédures pour l'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticités » (Sussland, 1996; Weill, 2001).

Ces techniques consistent à réunir, autour d'un animateur, un groupe de personnes aux domaines de compétences et aux intérêts complémentaires, représentant ensemble l'éventail des acteurs concernés par la question à discuter, et jugées dotées des qualités personnelles nécessaires pour entrer dans une démarche collaborative. En effet, la technique en elle-même suppose la suspension de certains processus cognitifs, affectifs et psycho-sociaux : l'autocensure, la critique interpersonnelle, le règlement de compte, l'exercice de l'autorité hiérarchique, le déplacement du sujet discuté, l'accaparement ou le déni du droit de parole, l'agressivité, le retrait ou la dérision, par exemple, sont à proscrire – et sont proscrits par les règles et procédures de ces réunions. Ces principes et ces règles mettent le monde entre parenthèses, et permettent aux interactions de se déployer de façon relativement autonome dans le cadre – au sens goffmanien (Goffman, 1974; Callon, 1999) – de la réunion. Dans ce cadre, la parole est libérée, les énoncés peuvent proliférer. Ces principes et ces règles, qui sont autant de conditions d'efficacité de la technique, ne sont que rarement respectés dans les faits (Delacroix et Galtier, 2005; Brunet et Delvenne, 2010).

Les techniques d'investigation sociale visent soit à l'énonciation et au recueil d'idées ou d'informations, soit à l'évaluation d'idées ou d'informations, soit combinent les deux finalités, mais dans ce cas, ces deux opérations sont généralement dissociées dans le temps (Delacroix et Galtier, 2005). L'information - ou les idées, ou l'évaluation - obtenue résulte des et est relative aux interactions et aux échanges discursifs entre les membres du groupe où elles

ont émergé. Elle n'est pourtant pas toujours produite pour le groupe : dans bien des cas, ces techniques sont mises en œuvre au bénéfice « d'une tierce personne (...) qui utilise le groupe en tant que dispositif susceptible de lui fournir des informations pertinentes » pour son projet (Brunet et Delvenne, 2010). C'est sur les préoccupations et les objectifs de cet investigateur – qui peut ou non être l'animateur du groupe – que s'alignent le groupe et la discussion, sans pour autant les instrumentaliser complètement, comme on le verra. La popularité de ces techniques tient à ce que, selon leurs promoteurs, l'information obtenue « va au-delà de ce qu'il est possible habituellement de collecter au niveau d'une relation interpersonnelle » (Brunet et Delvenne, 2010), cet « au-delà » étant souvent formulé en termes de plus de créativité, d'intelligibilité, de réflexivité, ou de praticabilité, de meilleure prise en compte de la pluralité, de l'incertitude et de la nouveauté, et de production d'articulations, de configurations, d'équivalences ou de hiérarchisations inédites (Delacroix et Galtier, 2005; Maisonneuve et Pinel, 2005; Brunet et Delvenne, 2010).

Dans le cadre de l'analyse environnementale, les techniques d'investigation sociale sont tout d'abord mobilisées pour produire, collecter et mettre en forme un maximum de données en vue de définir les aspects environnementaux. C'est sur cette modalité que porte la présente section. Les techniques d'investigation sociale sont aussi mobilisées pour évaluer la significativité de ces aspects, qui sera abordée ultérieurement. Selon la complexité de l'entreprise et l'avancement de l'analyse, ces deux opérations sont réalisées lors de réunions successives ou conjointement.

J'entamerai le développement de mon argument à partir de deux exemples de procédures écrites d'analyse environnementale, établies par deux entreprises de taille moyenne, que sous-tendent deux conceptions très différentes de ce type de dispositif :

« Les activités de l'organisme sont divisées en plusieurs sous-départements. Un responsable est nommé pour chaque département [suit un tableau identifiant nommément les responsables et leurs départements respectifs]. Chaque responsable organise dans son département une réunion afin de remplir une check-list environnementale reprenant les différentes émissions [suit une référence documentaire qui renvoie à une liste qui reprend intégralement la liste de la shopping-list de la norme ISO 14001] et de collecter un maximum d'informations environnementales. Les responsables se réunissent pour établir un tableau des aspects et impacts environnementaux ».

« Réfléchir aux dangers potentiels, avec un groupe constitué d'un nombre de responsables des flux de production et des techniciens, est un moyen très efficace d'identifier rapidement des dangers potentiels. La méthode de brainstorming utilisée pour l'évaluation [QSE] est le panel de brainstorming. Le coordinateur [QSE] anime le panel. Pour une évaluation [QSE] générale, les panels considèrent les activités sur un site dans leur totalité, abordant les dangers pour la sécurité ou l'environnement, avec suffisamment de détails pour comprendre les conditions dangereuses et problématiques sur le site. Ils procèdent en suivant le flux du matériel et des produits du début à la fin (...). Pour une évaluation détaillée, ils se focalisent sur une ligne ou une zone d'activités définie (...) Entre les deux niveaux d'évaluation [QSE], générale et détaillée, la différence vient du choix des responsables représentatifs dans le premier cas et directement des responsables dans le second [suit une liste des personnes, désignées par la fonction qu'elles occupent dans l'organigramme type de la société, qui « devraient participer au panel de brainstorming »].

La procédure suivie pendant la séance de brainstorming est relativement simple. Tous les membres du panel se réunissent et disposent d'un schéma élaboré du processus, de la procédure ou du site examiné. La séance ne devrait pas durer plus de trois heures sans interruption. Les participants doivent se concentrer exclusivement sur l'activité de brainstorming. Pour animer la séance, le coordinateur [QSE] répète sans arrêt la question : QUELS SONT LES POINTS FAIBLES? Les membres énumèrent les points faibles au fur et à mesure qu'ils y pensent par association d'idées. Une personne désignée par le coordinateur [QSE] établit la liste des points dès qu'ils sont mentionnés pour pouvoir continuellement s'y référer. Après la séance de brainstorming, le coordinateur [QSE] transfère la liste dans [le tableau récapitulatif]. »

On remarquera d'emblée que, dans les deux procédures, il s'agit de débattre en « groupes de travail et produire une liste, donc une inscription, selon des modalités de travail - quelque peu différentes dans les deux exemples – définies par la procédure d'analyse environnementale. Le détail de ces modalités diffère sensiblement dans chacun de ces exemples.

Les deux procédures précisent toutefois les règles de constitution des panels ou groupes de travail, auxquelles les canons des techniques d'investigation sociale sont sensibles. Dans les deux extraits, la constitution des panels renvoie tout d'abord à une opération de découpage fonctionnel de l'entreprise en unités correspondant au département, à l'atelier, à la ligne de production, celles-ci pouvant à leur tour être découpées en sous-unités. Cette opération conduit, dans le même mouvement, à constituer en « groupes naturels » (Maisonneuve et Pinel, 2005) les personnes qui travaillent au sein d'une même (sous)-unité. Ensuite, l'organisateur désigne une ou plusieurs personnes parmi les membres de chacune de ces groupes pour le représenter dans le panel et parler en son nom lors des réunions. Tout en opérant une réduction du nombre d'interlocuteurs, l'organisateur se donne les moyens pratiques de s'assurer qu'aucune portion de l'entreprise incluse dans le fameux domaine d'application ne sera oubliée lors de l'analyse. La constitution des panels renvoie donc aussi à une organisation de la représentation d'ordre à la fois cognitive et politique des entités concernées et à intéresser.

Le bon représentant est celui qui à la fois dispose d'informations de première main – en tant qu'il est, comme déjà évoqué, « en première ligne » et fait partie de « ceux qui voient ce qui se passent sur le terrain » - , qui a « une vue d'ensemble », non seulement des situations locales « à l'échelle d'un atelier » ou d'un « groupe de tâches », mais aussi de ses relations avec d'autres lieux et situations – il doit « comprendre les enjeux pour la société », « sortir le nez du guidon ». Le personnel d'encadrement immédiat est souvent sollicité, comme dans les extraits ci-dessus, pour représenter son groupe de travail, au titre que sa fonction l'amène précisément d'opérer ce type d'alignement au quotidien. Le fait qu'il soit en même temps membre d'un autre « groupe naturel » – la ligne hiérarchique – ne semble pas être un obstacle, au contraire. Du point de vue de l'entreprise, et des principes du management, la définition actuelle du rôle du cadre comme « animateur », « leader », « communicateur », « mobilisateur » (Aubert *et al.*, 1996; Lafaye, 1996), qui efface les asymétries de positions et de prises entre des membres de l'entreprise, rend la loyauté du représentant aux représentés, sans doute pas tout à fait crédible, mais quand même moins problématique. D'autre part, du point de vue de la mission de l'intervenant, cette double appartenance peut être mise au profit de l'analyse, et du travail de traduction (de problématisation, d'intéressement et d'enrôlement) qu'elle implique.

Au-delà de ces éléments, on remarque aussi des différences intéressantes entre les deux dispositifs d'investigation sociale. Le premier extrait donne à voir un dispositif décentralisé et hiérarchisé, où l'organisation et l'animation des réunions et la mise en forme des données sont déléguées à un collectif hybride associant un humain – le responsable hiérarchique concerné - et un objet intermédiaire – la check-list. La transformation de la shopping-list en check-list, au prix d'un détachement et d'une réduction de la norme, permet à celle-ci de circuler et d'exister dans un nouveau réseau. Cette transformation ouvre aussi de nouvelles potentialités d'action : la check-list fonctionne à la fois comme un aide-mémoire, une grille de lecture, un espace d'enregistrement, un mode de standardisation, un véhicule, un traceur...

Ce collectif hybride est également chargé de représenter et de parler au nom du groupe, lui-même chargé de représenter l'ensemble du département. Une discussion de groupe réunissant responsables et check-lists – entre pairs, donc - est ensuite organisée pour assurer la commensuration et la compilation des informations, leur traduction en une seule liste. Ce dispositif renvoie à un modèle administratif d'investigation, reposant sur une vision positive de l'information et orienté vers sa saisie sous une forme d'emblée conventionnelle et ordonnée. L'instauration d'un espace de parole tel que le suppose la technique de brainstorming n'est pas exclue, mais n'est pas imposée non plus. Il est laissé à la discrétion des responsables qui organisent les réunions.

On remarquera encore que la figure du responsable environnement est absente de ce premier extrait: réunir les groupes, animer les réunions, et dire en fin de compte ce qu'est un aspect environnemental, semble relever d'une responsabilité collective de la hiérarchie – or, la position de responsable environnement est précisément supposée être a-hiérarchique et est souvent confiée à quelqu'un de statut hiérarchique intermédiaire. En quoi le responsable environnement est-il, ou pas, un acteur central de l'investigation, un point de passage obligé ? La procédure écrite d'analyse environnementale ne lève pas cette incertitude.

Le second extrait donne à voir un dispositif plus centralisé, organisé autour de la figure du responsable environnement, qui est à la fois l'investigateur, l'organisateur et l'animateur des réunions. La mobilisation des principes et des astuces pratiques du brainstorming est patente. Ces réunions sont conçues sur le modèle du forum, orienté vers le surgissement de la parole sur un mode plus familier, moins formaté aussi. La liste, son contenu et ses rubriques, est co-construite. Même si c'est l'animateur qui la mettra en forme en dernier ressort, il est tenu par la production de groupe, matérialisée par la liste intermédiaire inscrite par l'un des membres sur un tableau ou un autre support à la vue de tous.

Ce deuxième dispositif donne aussi à voir d'autres objets intermédiaires, notamment des représentations graphiques d'agencements localisés – ces représentations graphiques, la scène d'action qu'elles cadrent, et les frontières coïncidentes qu'elles tracent et stabilisent participent d'ailleurs au processus de localisation²⁴¹ – qui les constituent comme unités d'analyse. Elles montrent en plein et pointent en creux les entités engagées : les flux de matière et d'énergie, les personnes (et notamment les « propriétaires » des processus), les produits, les machines, les murs, les postes de travail, les tuyaux, les stocks, les entrées et les

²⁴¹ En ce sens, de telles représentations graphiques peuvent être vues comme des localisateurs. C'est assez patent dans le cas des écocartes, mentionnées infra.

sorties, etc. Les documents de procédures qui déroulent, sur le mode textuel et/ou schématique, un scénario d'action auquel participent humains et non humains, ouvrent le même type de lignes de visibilité. De tels objets intermédiaires participent à la dynamique de la discussion : les participants interagissent avec eux pour se projeter et se déplacer dans la situation d'action, pour chercher dans leur mémoire, pour pointer du doigt, pour suivre une ligne, pour poser une question, pour vérifier quelque chose ou contrôler leur compréhension, pour localiser, pour apposer des marques, pour déplacer ou suivre le regard et l'attention des autres, pour articuler les mots et les êtres représentés (Goodwin et Goodwin, 1997; Haynes et Mougenot, 2008). La créativité, l'émergence, l'intelligibilité ne sont pas à mettre au compte soit des individus soit des objets, mais procèdent de l'entrée en relation des individus entre eux et avec des objets.

Les dispositifs de ce type supposent aussi de régler le problème de la commensuration des informations et de la transposition de cadre, en cours de route. L'organisation des réunions de type « brainstorming » tend à favoriser la résurgence, la verbalisation et le partage de souvenirs, d'expériences marquantes, d'observations au moins partiellement ancrées dans les perceptions et de savoirs empiriques (Boiral et Kabongo, 2004; Delacroix et Galtier, 2005; Maisonneuve et Pinel, 2005) qui mettent en scène les entités concernées, leurs manifestations, leurs effets, leurs relations, mais dans le cadre de leur activité de travail. A nouveau, les participants « font parler le processus », selon l'expression de Deming. Ils le font de leur point de vue, en mobilisant et en témoignent de leurs perceptions et émotions, leurs repères collectifs et convenances personnelles, leurs modes de raisonnement et d'adaptation aux aléas, qui participent de leurs relations au processus. Dès lors, d'une part la production d'une liste commune suppose de dépasser la singularité de l'expérience personnelle, et de la rendre combinable et capitalisable, en confrontant les récits, en opérant des regroupements et des différenciations, et en la requalifiant. Cela suppose concomitamment de sortir d'un rapport de familiarité pour entrer dans un régime d'action en plan (Thévenot, 1993; Livet et Thévenot, 1994; Thévenot, 1994a; Thévenot, 1995; Boiral et Kabongo, 2004). D'autre part la production de cette liste suppose ici aussi de rapprocher ces récits de la shopping-list de la norme ISO 14001, et d'établir de nouvelles équivalences, de nouvelles articulations – ce qui serait l'un des principaux bénéfices de ce type de dispositifs (Brunet et Delvenne, 2010).

Dans les deux extraits ci-dessus, un acteur essentiel à notre propos ne figure pas dans la scène décrite par le document : l'intervenant extérieur. Or, les contacts étroits que j'ai eus personnellement avec les deux entreprises dont proviennent ces procédures, lors de la mise en place de leur SME, m'ont permis de constater qu'elles ont fait appel à plusieurs intervenants, notamment pour mener à bien l'analyse environnementale. Elles ne constituent pas un cas isolé : d'une part, l'enquête par formulaire qui a été menée dans le cadre de cette thèse a mis en évidence la fréquente implication de consultants ou de stagiaires dans la réalisation de l'analyse environnementale ; d'autre part, les procédures écrites ne sont pas des comptes-rendus fidèles d'une action contingente, dans la mesure où leur rédaction suppose l'effacement des conditions de leur production (Reverdy, 1999; Heurley, 2001; Ganier, 2002), dont l'intervention ponctuelle d'un acteur extérieur fait partie. C'est ce dont témoigne indirectement un certificateur : *« en lisant une procédure, on peut dire de quel consultant elle vient. Il n'y a pas de nom, d'ailleurs, on ne dit pas dans une procédure qu'on a eu l'aide d'un consultant. Mais nous,*

on reconnaît leur patte. » Cette « patte » constitue une trace tangible, lisible par certains acteurs, de la contribution d'un intervenant à la fabrication du SME.

Si les procédures écrites d'analyse environnementale ne disent rien sur le rôle des intermédiaires mobilisés, on peut néanmoins avancer quelques hypothèses à partir des entretiens et des observations menés dans le cadre de cette recherche.

L'intermédiaire est tout d'abord l'un des investigateurs, sinon l'investigateur principal. Les informations nécessaires pour définir les aspects environnementaux d'une entreprise sont hétérogènes et dispersées, parfois manquantes ; elles concernent une diversité de situations, de logiques et de collectifs d'action et leurs liens avec l'environnement. Organiser des réunions de brainstorming est un moyen de faciliter le travail de l'enquêteur : ce sont ici des membres du personnel qui se déplacent pour rencontrer l'intermédiaire, et non l'inverse. Du point de vue de l'économie de la mission, la réunion de brainstorming est particulièrement intéressante – sans pour autant remplacer la visite de terrain. Qu'il participe aux réunions ou pas, qu'il assume seul le travail d'investigation ou qu'il collabore étroitement avec le responsable environnemental, l'intervenant est l'un des utilisateurs patentés des informations produites au cours des réunions. Au titre d'usager des informations, il est directement intéressé aux résultats des réunions de brainstorming et à la robustesse des informations produites : de celle-ci dépend partiellement la robustesse des traductions ultérieures.

S'il est consultant, il peut également être intéressé au titre de « pourvoyeur » de méthodes et de techniques (Colasse et Pave, 1991) et, faut-il le dire, de méthodes efficaces, éprouvées, garanties. L'échec d'une méthode qu'un consultant a lui-même promue risque de retentir sur la compétence et la réputation personnelles de l'intermédiaire et celles de l'organisme qui l'emploie, ainsi que sur l'appréciation de la mission menée par ses clients et ses supérieurs (Alvesson et Johansson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002b; Villette, 2003b). Aussi l'intermédiaire veille-t-il aux modalités d'organisation des réunions, à la représentativité des panels et au respect des règles de l'art des techniques d'investigation sociale.

Il peut même endosser en partie ou en totalité le rôle d'organisateur et d'animateur des réunions : *« Je vais vous donner une liste d'informations à récolter (...) On va organiser des petits brainstormings, je vous expliquerai comment (...) Je serai présent lors des premières réunions, pour vous montrer comment faire et pour voir si tout se passe bien. Une fois que vous aurez compris, vous le ferez tout seul et on vérifiera ensemble (...) On aura besoin d'un schéma des processus (...) On va établir ensemble le profil des personnes pour que vous fassiez le bon choix... »* explique le consultant chargé de l'analyse environnementale au responsable environnement de TAL et au stagiaire qui travaille avec lui. Ce travail de mise en forme et de cadrage mobilise d'autres intermédiaires non-humains - des inscriptions existant (liste, schéma) ou à produire (profil) – et humains – le responsable et son stagiaire à qui le consultant entend déléguer l'action. L'aide à l'organisation et l'accompagnement des premières réunions sont l'occasion, pour le consultant, de former ses futurs délégués sur le tas, de les rendre compétents et autonomes en même temps que disciplinés et fidèles. Ceux-ci endosseront le rôle d'organisateur et d'animateur des réunions ou, à leur tour, encadreront et formeront des représentants pour ce rôle.

Le rôle de l'animateur de réunion est délicat. L'analyse environnementale suppose une mise à l'épreuve des dispositifs, des activités, des relations, des êtres et des choses qui constituent l'entreprise. Elle suscite des questionnements, des remises en cause, des prises de paroles qui risquent de transformer une situation d'action froide en une situation chaude, voire conflictuelle. La réunion de brainstorming présente alors un avantage : non seulement elle établit un lieu de parole libre qui permet l'exploration et la mise à l'épreuve des situations, des actions et des collectifs, mais, dans le même mouvement, elle la limite à ce lieu. Si elle rend possible, à travers le débat, elle la circonscrit à un moment et un endroit précis, et à un groupe limité de participants. L'enjeu de ce confinement est simultanément de limiter le risque pour les participants - car celui qui expose « *des cadavres dans les placards* » s'expose –, et d'éviter que le débat ne finisse par impliquer l'ensemble des membres de l'entreprise et que l'épreuve ne s'étende à d'autres questions, thèmes, ou activités.

De même, le travail d'animation de la réunion lui-même se trouve mis en tension entre ces deux impératifs contradictoires : faire émerger la parole (en relançant le questionnement) et la cadrer. Comme l'explique une consultante, « *on va noter tout ce qui passe par la tête (...) Nous on va les aider à se laisser aller, et je pense à poser pleins de questions sur ce que j'ai vu sur le site ou ailleurs, etc. Pour essayer de faire sortir les choses, etc. Mais ils doivent aussi en même temps être libres et très général* » Et il dispose pour ce faire de certaines ressources : des règles et procédures à (faire) respecter, des documents, des observations personnelles antérieures, et les prérogatives attachées au rôle d'animateur (en relation avec la situation de réunion) et au rôle de représentant du responsable environnement et de l'intermédiaire (en relation avec le processus d'investigation et, au-delà, de la certification), eux-mêmes mandatés par la direction. Lors de ces réunions, les rapports au sein du groupe ont beau être égalitaires, ils n'en sont pas moins asymétriques. Et cette asymétrie est mise en scène d'entrée de jeu : l'animateur, en début de réunion, définit les objectifs et le sujet traité, fournit les documents et les formats à employer, désigne éventuellement un rapporteur, rappelle les règles du débat, situe la réunion dans le cadre général et l'enjeu de l'investigation, et plus largement encore, de la démarche environnementale et de l'objectif de certification.

Néanmoins, les débordements, donc le travail de cadrage, dans ce type de réunion, sont permanents. Le monde, et les rapports qui s'y nouent entre les personnes, ne cessent de se manifester dans le cours de la discussion, de déborder le cadre local que les techniques de brainstorming visent à instituer. Un conseiller environnement avertit : « *parfois des gens qui sont en conflit se retrouvent autour de la table. Et ça, on ne le sait pas à l'avance. S'ils remettent ça, il faut rappeler qu'on n'est pas là pour régler ses comptes (...) Et puis, il y a les barons. Ils sont là pour autre chose, pour tout bloquer ou pour revendiquer. Ce sont les pires, il faut absolument les éviter.* » L'animateur ne cesse donc de réaffirmer les règles, de « *dépassionnaliser la discussion* », et de jouer les médiateurs entre les participants. Mais cet extrait nous montre aussi qu'au-delà de la réaffirmation des règles, bien choisir les porte-parole, c'est déjà une opération de cadrage des réunions.

De plus, les principes de liberté de parole et d'absence de sélection a priori des idées placent l'animateur en position d'arbitre sur ce qui est – ou pas – pertinent pour l'investigation en cours. « *Le problème, c'est que ça peut partir dans tous les sens. Des choses qui les préoccupent eux, mais qui n'ont rien à voir. Genre les serviettes hygiéniques dans les cuvettes des toilettes. Et là, il faut couper*

court et ramener la discussion sur le sujet. Gentiment, pour ne pas les froisser » raconte un consultant novice qui n'en revient pas encore. Il lui revient en effet d'aligner la discussion, les participants et leurs préoccupations – sans nier ou dévaloriser celles-ci, au risque de rompre la fragile relation de coopération qui se noue - sur ses propres préoccupations et celles des utilisateurs de l'information. Notamment, il anticipe sur la suite du processus : peut-il entrevoir, dans le cas rapporté, un éventuel « aspect environnemental » ? Serviettes et toilettes sont-elles des entités concernées ? Peut-il les relier à une catégorie d'émission et de pollution ? Peut-il présager d'un impact sur le milieu, sur des êtres vivants, sur des systèmes naturels, sur des riverains ²⁴² ? A-t-il des chances d'être significatif, d'être dans la liste des priorités ? Peut-on quantifier ou estimer le problème ? Peut-il associer ce thème à des exigences sociales ou légales, même de façon imprécise ? A-t-il connaissance d'un précédent ou d'une situation similaire ? La direction a-t-elle une politique en la matière ? Que va en penser le certificateur ? Pour qualifier le cas de « hors » ou « dans » le sujet, l'animateur n'examine pas une à une ces questions, ne construit pas forcément un raisonnement rationnel. Dans le cas évoqué ci-dessus, pour le consultant, « *la question ne se pose même pas* », tant elle est étrangère au monde, à l'expérience et au répertoire de l'intermédiaire du management environnemental. Mais le récit fait-il émerger une de ces questions qu'il faut s'y arrêter, ne fût-ce qu'un instant...

Dans la mesure où, d'une part, il mobilise un savoir-faire et une expérience pas complètement verbalisables ni rationalisables, et dans la mesure où la discussion vise aussi à explorer et définir ce qu'est le fameux « sujet » - et les participants sont conscients de l'incertitude qui pèse sur la définition du sujet -, l'animateur a parfois du mal à justifier ou expliquer son arbitrage et préfère « couper court ». En effet, il est le gardien du droit à la parole mais aussi du temps de parole. Il s'attarde sur certains sujets et glisse sur d'autres. Par ce jeu autour de la distribution du temps de parole, il fait parler, mais il fait aussi taire, tout en évitant la démobilisation de ses informateurs.

Enfin, pour cadrer et aligner, l'animateur joue aussi sur le partage de l'oral et de l'écrit. Le travail de l'animateur consiste aussi à gérer les inscriptions. D'une part, il prend note des idées en cours de route, ou délègue cette tâche à un participant, et guide le groupe dans le travail de sélection, de regroupement et d'articulation des informations²⁴³. Or, en pratique, ces deux phases ne sont pas distinctes : comme le précise un conseiller environnement, « *on ne note pas tout, hein, on ne s'en sortirait pas. On trie au fur et à mesure... Un petit peu quand même.* » Ce qui est effectivement inscrit au tableau, c'est ce qui a été retenu comme « dans le sujet » au terme de l'épreuve que constitue une discussion collective. Cet investissement de forme intermédiaire est encore très réversible, c'est précisément ce qui permet de remettre les items et le « sujet » qu'ils informent en discussion, de reprendre le travail de sélection, de regroupement, de qualification et de traduction qui s'opère autour des questions²⁴⁴ de « *savoir ce qu'il faut garder au tableau* » et « *comment le reformuler... parce qu'il y a des formes à respecter, un peu quand même* ». D'autre part, l'animateur finalise la production collective sous forme d'un tableau et/ou d'un

²⁴² En l'occurrence, si désagrément il y a, c'est essentiellement ressenti par les utilisateurs des toilettes et les techniciennes de surface.

²⁴³ C'est la « deuxième phase » de la procédure du brainstorming, cfr supra.

²⁴⁴ Pour rappel, l'imbrication pratique des processus de qualification et d'inscription a bien été illustrée par Mallard (2000) dans le contexte de la normalisation technique. Cfr supra.

rapport final, qui rend compte du travail du groupe, le stabilise et rend possible sa prise en compte par d'autres personnes, en d'autres lieux et moments, dans d'autres processus. C'est ce document final qui comptera, tandis que les paroles échangées, les hésitations, les alternatives envisagées seront effacées. Les transformations et déplacements que le rédacteur y introduit, délibérément ou pas, seront eux aussi rendus plus difficilement réversibles. Si dans certaines entreprises, ce document est ensuite revu par les membres du panel pour validation, ce n'est pas le cas partout. En résumé, c'est par ce jeu, à la fois technique et politique, d'attachement et de détachement, d'inclusion et d'exclusion dans des inscriptions de plus en plus irréversibles, que le sujet au nom duquel les participants sont rassemblés, prend forme et accède à l'existence.

Le bon déroulement des réunions de brainstorming suppose de faire des participants de bons informateurs, et l'animateur est censé participer à ce travail d'apprentissage collectif sur le tas et de mise en forme de la parole (Boiral et Kabongo, 2004; Delacroix et Galtier, 2005; Brunet et Delvenne, 2010). En conclure que les travailleurs ne seraient que des informateurs complètement instrumentalisés serait toutefois une erreur. Tout d'abord, les travailleurs sont, eux aussi, capables d'instrumentaliser les dispositifs de l'entreprise. Ils ne manquent pas d'utiliser ces forums éphémères comme ressources pour faire entendre leurs critiques et revendications, poursuivre les conflits en cours, chercher des alliés dans d'autres « groupes naturels ». Ce sont donc aussi des lieux de négociation sociale, au sens classique du terme.

De plus, dans ces dispositifs, la négociation emprunte d'autres voies que les rapports de force. L'ouverture d'une investigation comme l'analyse environnementale et le déploiement de ces techniques de groupe rendent temporairement autorisée et possible, voire souhaitée, la mise en discussion du cadre. Y participer, c'est, pour les travailleurs, saisir l'opportunité de proposer de nouvelles prises en compte et de négocier un *modus vivendi* avec le SME en train de se faire. Négocier ce *modus vivendi* suppose par exemple de faire prendre en compte ou de renégocier certains aspects de l'aménagement de leur environnement de travail – comme la proximité de poubelles -, de son rythme – en demandant par exemple la prise en compte du temps des gestes supplémentaires qui leur sont imposés, de son contenu – en demandant de nouveaux outils qui le soulagent de certaines tâches. L'animateur, s'il se saisit de certaines de ces idées pour les soumettre en haut lieu, se trouve alors enrôlé comme porte-parole des membres du personnel. Car en tant que représentants d'un collectif de travail, les membres du panel sont porteurs d'intérêts, mais d'intérêts dont la définition fait partie du problème qui les rassemble.

Symétriquement, l'animateur et ceux qu'il représente au cours de ces réunions poursuivent d'autres objectifs que le recueil des informations et l'alignement des positions. Ils cherchent aussi à « *impliquer le personnel* » dans la gestion de l'environnement, à mobiliser les participants aux réunions, et, à travers eux, les collectifs qu'ils représentent. C'est bien cette idée de « mobilisation des porte-paroles » qui sous-tendent les scénarios, devenus classiques en management environnemental, selon lesquels ces personnes en deviendraient des relais ou des ambassadeurs.

Comme on l'a vu précédemment dans le cadre des dispositifs visant à intéresser les entreprises à se lancer dans la démarche, intéresser suppose de mettre en relation de façon

robuste et de rendre solidaires l'environnement, le SME, les intérêts de l'entreprise et ceux des travailleurs. Des connections et solidarités qui, si elles sont mobilisées dans un dispositif de brainstorming, sont mises sur la table, débattues, testées, reformulées, stabilisées ou au contraire défaites, bref négociées collectivement et mises en forme progressivement. Mais cette dynamique a ses limites : si le processus d'exploration et de négociation tout azimuts suppose une forme de réciprocité entre les parties concernées, qui cherchent à s'intéresser mutuellement, il est clair que la réciprocité n'exclut pas l'asymétrie de prises ou de ressources.

- ***L'investigation comme production d'information et de traces***

A côté de la collecte de documents, de données de mesure et d'enregistrements administratifs, l'investigation repose aussi sur la construction de prises et de repères individuels et collectifs, la saisie de savoir et de savoir faire distribués dans l'espace de l'entreprise et dans les corps de ses membres, et la production de nouveaux énoncés. Or les saisies perceptuelles, les gestes et les paroles ne suffisent pas : pour produire définir les aspects environnementaux, il s'agit de rassembler en un même lieu – un dossier dans un bureau – tous ces éléments hétérogènes sous une nouvelle forme permettant les saisir de façon synoptique, les confronter et les articuler. Il s'agit de transformer les perceptions et les mots en informations, et de transformer les informations en faits.

L'information procède du « « chargement » dans des inscriptions de plus en plus mobiles et de plus en plus fidèles, d'un plus grand nombre de matières » (Latour et Hermant, 1996). Et en effet, ce qui est vu, senti, éprouvé sur le terrain est transcrit, noté, enregistré par écrit, intégré dans des rapports, etc. : on passe du registre du visible à celui du lisible. Ce travail d'inscription transforme la prise en quelque chose d'autre, à la fois objet et énoncé, plus stable, moins contingent, mobilisable par un plus grand nombre. Ces objets textuels, dans leur matérialité, offrent des plis et des repères qui autorisent de nouvelles prises qui débordent l'instant, le lieu et le cadre de l'action – la lecture, qui met en présence et engage le texte et le corps du lecteur - en ce qu'elles engagent le « terrain » auquel elles réfèrent, le rendent lisible sinon visible, et donnent prise sur lui à distance. Le terme de « prise référentielle »²⁴⁵ (Latour, 1990b) exprime cette idée de passage du visible au lisible et des rapports entre ces deux modalités d'établissement du rapport au monde.

De plus, l'analyse environnementale est supposée produire des faits – selon le principe d'approche factuelle imposé par la norme. Or, établir des faits implique de détacher les énoncés des personnes et des situations qui ont contribué à les produire, pour les rendre mobiles et stables (Latour et Hermant, 1996; Law, 2002) – les faits « se négocient localement, mais les protagonistes inventent des moyens pour les transporter, les fixer, les généraliser, etc. - et de fournir des garanties matérielles et tangibles qui leur confèrent l'indiscutabilité (Chateauraynaud, 1996). L'inscription participe de ces deux aspects de la production de factualité. En effet, la robustesse des faits repose partiellement sur celle des modalités de la

²⁴⁵ Cette notion opère aussi un déplacement du concept de prise, qui, dans sa version forte, vise à rendre compte de l'opération de perception dans la qualification, le jugement et l'action, et de leur caractère événementiel, ainsi que de la réciprocité des relations sociales. Avec le passage du visible au lisible, de l'engagement des corps à l'action à distance, la perception tend à s'effacer au profit de la représentation et de la médiation, la réciprocité, au profit de la production d'asymétries de prises.

série d'épreuves qui a contribué à leur production. Faire des choses qui tiennent suppose pour l'intermédiaire, comme l'expert (Remy et Estades, 2002), de se donner les moyens d'objectiver sa démarche, de justifier son cheminement, de s'appuyer sur des contraintes procédurales légitimes, d'attester de dispositifs d'autocontrôle. La possibilité d'un tel retour suppose des formes matérielles qui rendent l' « épreuve de vérité transportable (dans l'espace et dans le temps) » (Chateauraynaud, 1996).

Enfin, l'intermédiaire doit assurer la traçabilité de son travail à la fois pour mener à bien sa mission, et pour pouvoir capitaliser sur cette nouvelle expérience. Dans le cadre de sa mission, assurer la traçabilité de son travail permet de le reprendre après une pause, de se contrôler, de rattraper une erreur, de rédiger des rapports, ou encore de se justifier en cas de critique ou en cas de doute. La robustesse des faits repose partiellement sur celle des modalités de la série d'épreuves qui a contribué à leur production. Faire des choses qui tiennent suppose pour l'intermédiaire, comme l'expert (Remy et Estades, 2002), de se donner les moyens d'objectiver sa démarche, de justifier son cheminement, de s'appuyer sur des contraintes procédurales légitimes, d'attester de dispositifs d'autocontrôle. La possibilité d'un tel retour suppose des formes matérielles qui rendent l' « épreuve de vérité transportable (dans l'espace et dans le temps) » (Chateauraynaud, 1996). Du point de vue de la capitalisation de son expérience, chaque mission constitue un nouveau cas, une nouvelle épreuve, dont les traces se trouvent distribuées entre le corps de l'intermédiaire, le dossier qu'il constitue pour chaque client, les rapports qu'il fait à sa direction... Assurer la traçabilité de chaque cas contribue à les faire entrer dans une collection, à rendre possible les comparaisons, les recoupements, l'extraction de certains blocs de problèmes-solutions pour alimenter des bases de données « trucs et astuces », le développement de nouveaux outils et objets intermédiaires, la réalisation de statistiques, etc.

Pour toutes ces raisons, l'intermédiaire produit tout au long de l'investigation une grande quantité de notes, sous forme d'inscriptions libres et/ou d'enregistrements dans des check-lists ou tableaux préformatés, qui seront mobilisées pour produire d'autres inscriptions, comme on le verra ci-dessous.

b) Le travail de définition du cadre et des débordements

Au cours de l'investigation, l'intermédiaire rassemble une masse considérable d'informations qu'il s'agit d'analyser, de confronter, de combiner et de mettre en forme. Mais le travail d'analyse se réalise tout au long de l'investigation – puisque les informations recueillies contribuent à ouvrir de nouvelles pistes d'exploration – et est repris à la fin de l'investigation, pour la clôturer et produire un état des lieux. L'intermédiaire passe continuellement de l'information à l'analyse et réciproquement, tout au long du travail de problématisation.

Les informations générées au cours du travail d'investigation forment une masse très hétérogène. Elles portent aussi bien sur des éléments techniques (l'identification et la qualification des rejets de matière comme les eaux usées ou les fumées, la recherche de leur origine et des facteurs qui les influencent, etc.) que des éléments non techniques (les attentes des partenaires, les compétences disponibles, les pratiques de travail, la législation applicable). De plus, elles relèvent de différentes temporalités (données ponctuelles ou séries temporelles, données récentes ou au contraire anciennes) ou spatialités (à l'échelle de toute

l'entreprise, d'un département, d'une pièce...). Enfin, elles se présentent sous des formats divers: chiffrées (données métrologiques, résultats de comptages, ...) ou discursives (récits, rapports, ...), orales ou formalisées, estimées ou mesurées, brutes ou déjà retravaillées. Comment les rapprocher pour dresser un état des lieux et formuler des problèmes résolubles ?

Ce travail de traduction croise plusieurs lignes d'analyse complémentaires des informations, présentées ci-dessous

- ***L'approche par les processus***

La première ligne d'analyse est processuelle. L'analyse des processus est héritée du management de la qualité, et notamment des travaux d'A. D. Little sur les systèmes de management (Reverdy, 1998). « Le processus est constitué d'un regroupement d'activités fortement liées entre elles et coopérant pour offrir un composite produit-service doté d'un bouquet d'attributs qui lui confère sa valeur potentielle (...) L'ensemble des activités dont la consommation de ressources est expliquée par la même cause sont rassemblées dans un processus unique. Celui-ci intègre des activités venant de fonctions diverses (transversalité) et délivre, dans les délais, au montage, des composants de qualité, contribuant à la différenciation des produits » (Brechet et Mevellec, 1997). On peut encore le définir comme « un ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants (input) et éléments sortants (output). Les moyens peuvent inclure personnel, finances, installations et équipements, matériaux, techniques et méthodes, savoir-faire » (Sussland, 1996).

Toute entreprise mettant en œuvre un système de management de la qualité – et c'est le cas d'une grande majorité d'entreprises mettant en place un SME – est amenée à modéliser ses activités sous la forme d'un ou de plusieurs processus : les processus de production, les processus supports – « achats », par exemple -, les processus de gestion générale – « gestion du personnel », par exemple - etc. Elles sont aussi tenues de documenter leurs processus dans leur manuel qualité. L'intermédiaire et/ou le responsable environnement peuvent s'appuyer sur ce travail déjà réalisé et documenté pour l'analyse environnementale.

L'analyse des processus renvoie donc à la fois à l'analyse et au « retravail » d'un document particulier, et à une méthode consistant à suivre la chaîne d'activités et les différents flux de matières, d'énergie et d'information, de l'entrée à la sortie de l'entreprise. Une consultante interviewée expose dans les détails non seulement sa façon de procéder mais la façon de procéder, parce que « *il y a des variantes, c'est sûr, mais il y a des choses... il n'y a rien à faire il faut passer par là parce que... C'est l'analyse qui veut ça* » : « *On va commencer à faire avec eux leur procédé général. Donc, leur processus général appelé (inaudible) en qualité, et là, ça va nous aider très vite à voir les grandes opérations clés. On va démarrer à la demande du client, et on va terminer à la facturation. Et on va grâce à ça créer tout un schéma, et nous, ça nous aide de nouveau à comprendre l'entreprise (...)* C'est leur manière de travailler, c'est l'opérationnel! Donc, l'idée est la suivante. Quand il y a une demande d'un client, donc on enregistre la demande puis il y a une analyse de leur demande, par exemple, puis il y a la réalisation d'une offre (...) puis l'envoi et le suivi de l'offre, puis il y a réception de la commande si le client décide de commander. Après cela, puisqu'il y a commande, il y a toujours... Enfin, il devrait toujours y avoir une planification mais en fait, c'est très rare quand il y en a. On demande aux gens d'en faire. Puis, après la planification, il y a la production si c'est en production... Ou le service si c'est une entreprise de

services, mais en environnement, c'est souvent en production. Puis on vérifie avec eux s'ils ont bien des étapes de contrôle. Souvent, il n'y en a pas. Puis on regarde s'il y a un contrôle final. (...) Et puis on passe soit par une phase de stockage, et là l'environnement intervient de nouveau, et après livraison, soit directement livraison. Et après, la facturation. Voilà. Après, il y a des entreprises qui vont avoir des particularités... Qui vont avoir par exemple des sous-traitants ici, en production, ils vont envoyer le produit à un sous-traitant pour un traitement thermique, par exemple. Des choses comme ça. Pour le stockage, vous pourriez très bien avoir des destinations différentes de stockage dans des entrepôts, donc il y a des camions qui doivent être commandés pour le transport (...) On va partir d'un schéma général pour nous, nous rendre compte de la façon dont ils sont organisés dans les grandes lignes. Après cela, c'est la phase la plus complexe et, je dirais, la plus importante de la mise en place d'un SME. (...) On va décomposer le processus général en flux pour analyser tous les risques, étape par étape, (...) et identifier tout ce qui est consommé et émis.»

L'intervenant confronte le schéma du ou des processus avec les informations recueillies au cours de l'investigation et avec la « shopping-list » des pressions écologiques issue de l'annexe de la norme ISO 14001e schéma du ou des processus avec les informations recueillies au cours de l'investigation et avec la « shopping-list » des pressions écologiques issue de l'annexe de la norme ISO 14001. Il fait ainsi d'une pierre deux coups : d'une part il procède à une mise en ordre des informations et des entités qu'elles rendent présentes en fonction des séquences d'actions, de temps et de lieux que décrit le processus, et d'autre part il introduit de nouveaux éléments et transforme la modélisation du processus du point de l'environnement.

La modélisation des processus dans le cadre du management de la qualité s'intéresse uniquement aux inputs et outputs qui contribuent à la production de produits, services ou valeurs, et ignore les autres. Elle suppose donc un travail de réduction qui permet de rendre plus saillants certains flux et relations au détriment d'autres. Notamment échappent au modèle des processus qualité les entités non contributives à la production – comme les émissions polluantes -, l'engagement personnel des travailleurs et dirigeants, les savoir-faire, les modes d'ajustement aux aléas de l'action, les convenances personnelles, les modes de coordination informelle, les ratés ou les grippages de l'action...

De plus, les « entités concernées » que l'intermédiaire cherche à inventorier et caractériser ne sont pas forcément les mêmes ou ne présentent pas toujours le même mode d'existence que dans le management de la qualité et représentées dans les schémas de processus qui en sont issus. Dans le cadre du management environnemental, c'est toute forme de matière et d'énergie qui provient de l'environnement, ou qui y aboutit, qui compte. C'est toutes les chaînes d'actions et de relations du processus que l'on peut prolonger jusqu'à identifier un impact qu'il faut suivre et reconstituer, en amont(s) comme en aval(s) du processus. L'analyse environnementale des processus amène à prendre en compte de nouveaux flux, à multiplier les inputs et outputs pertinents, à les intégrer aux processus en les attachant aux opérations et aux systèmes techniques par lesquels ils « s'échappent » et à les reporter sur le schéma correspondant. La figure 15 présentée à la page suivante en donne un exemple très simplifié mais suffisant pour comprendre le principe de ce type d'analyse.

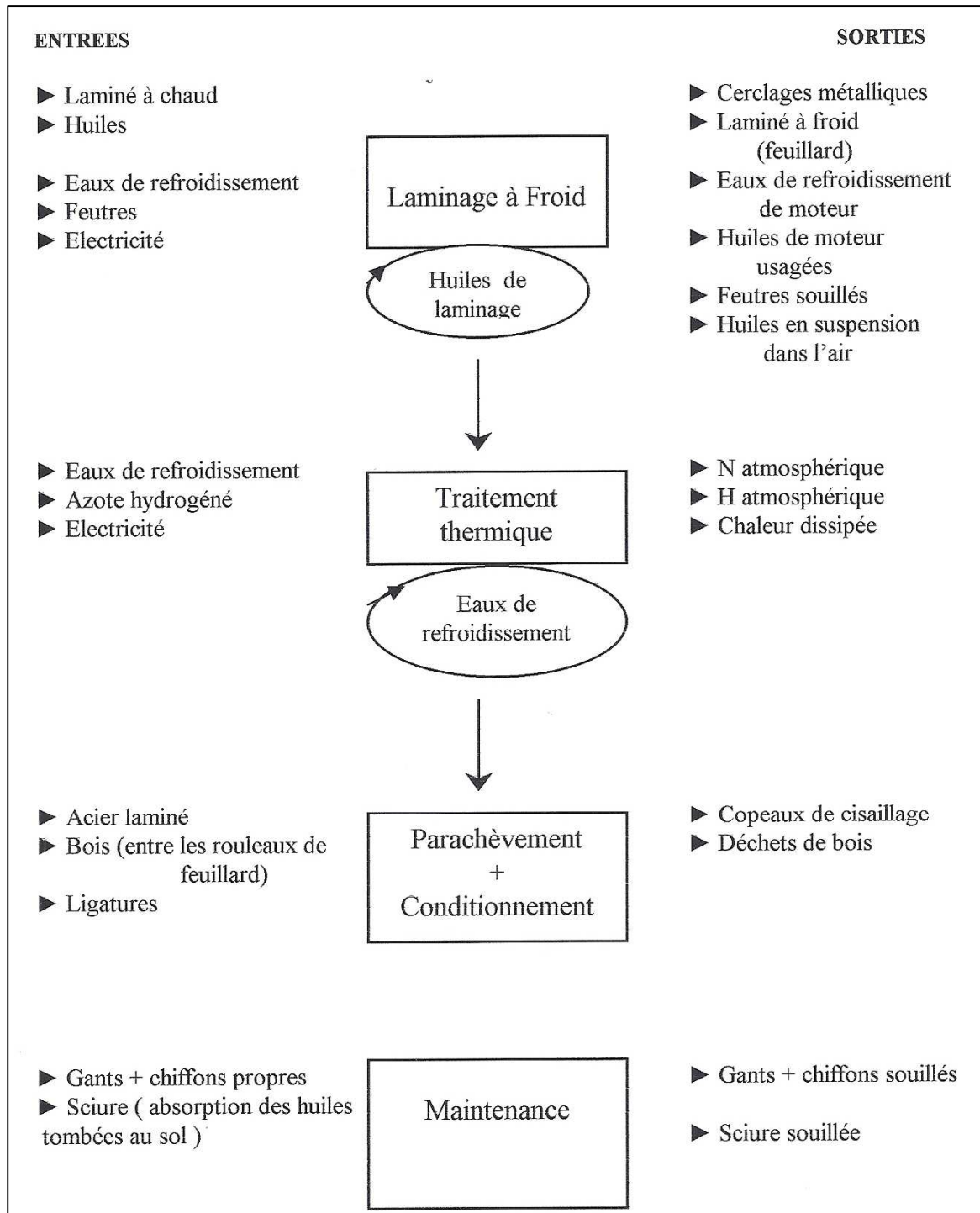


Figure 15 : Schéma général d'un processus de fabrication de feuilles d'acier laminé, extrait d'un rapport de stage d'étudiant. Les entrées et sorties ne sont plus limitées à ce qui contribue à l'obtention du produit fini.

Le constat d'une « sortie » de matière, le pointage d'un débordement, et même sa mise en équivalence avec un item de la shopping-list, ne suffisent pas à caractériser une « entité concernée » ni à définir un aspect environnemental. Tous les effluents (les flux sortants), toutes les émissions ne sont pas environnementalement problématiques. Dans la figure 15 proposée en exemple, les émissions d'azote et d'hydrogène, qui sont les constituants principaux de l'atmosphère, ne sont pas des candidats au titre d'aspect environnemental car elles ne semblent pas, dans l'état actuel des connaissances, susceptibles d'impacter

l'environnement, de modifier les états du monde futurs. L'intermédiaire ne doit pas seulement repérer les inputs et les outputs, il doit aussi définir - au double sens de décider de et de qualifier - ce qui compte et comment le prendre en compte. Ce travail de définition est d'autant plus difficile que la matière et l'énergie sont transformées au cours du flux et que, d'une transformation à l'autre, les connaissances à mobiliser, les mécanismes à anticiper et les critères de qualification pertinents changent. C'est donc à chaque étape que le type de flux doit être qualifié.

Un exemple simple est celui de l'eau. L'eau est utilisée dans de nombreux procédés de fabrication, comme matière première et/ou pour le nettoyage des installations. Elle est aussi utilisée dans l'entreprise pour des usages sanitaires ou alimentaires. En tant qu'input d'un processus, du point de vue de l'environnement, l'identité qui est assignée à l'eau est celle d'une ressource naturelle – qui est l'une des catégories de la liste des pressions écologiques. A cette identité de ressource naturelle est associée une problématique de (sur)consommation, d'épuisement ou de dégradation des réserves, éventuellement d'inégalité d'accès à la ressource. Dès lors, ce sont les quantités consommées qui posent question. A cela s'ajoute une qualification en termes d'origine de l'input : eau de pluie récupérée, eau de distribution, eau provenant d'un captage dans une nappe phréatique ou pompée dans une rivière. Chaque type d'eau renvoie à différentes compositions génériques, différents usages possibles, des réseaux et interventions techniques spécifiques et des régimes administratifs et législatifs différents.

En tant qu'output d'un processus, du point de vue de l'environnement, l'identité qui lui est assignée est celle d' « eau usée » - autre catégorie de la liste des pressions écologiques – à laquelle est associée une problématique de pollution des eaux de surface et souterraines, et de ses effets sur la faune, la flore, la santé humaine et les aménités, ainsi que de contamination des sols. En plus de la quantité, la composition de l'eau usée pose question car, indexée sur les usages contingents qui en ont été faits, elle n'est pas standardisée : il s'agit au minimum de définir le type de pollution – organique ou inorganique -, l'identité et la forme des agents polluants qui les contaminent, la charge polluante moyenne. La composition de l'eau usée, une fois connue, permet de l'associer à des normes et réglementations, des techniques et équipements de traitement des eaux et des réseaux d'évacuation appropriés. L'analyse du processus de fabrication aide à ce travail de caractérisation dans la mesure où il est possible d'identifier chaque point de sortie, prévue ou accidentelle, d'eau usée du processus, et de l'associer à une opération qui la transforme d'une certaine manière. La connaissance de l'opération permet d'anticiper la composition de l'eau usée qui s'échappe.

La définition de « ce qui compte », la qualification des flux et la définition des propriétés des entités qui le composent reposent sur leur mise en relation non seulement avec les opérations du processus et les catégories des pressions écologiques de la liste de la norme ISO 14001, mais également avec une multitude d'attentes et d'enjeux sociopolitiques, des connaissances scientifiques et techniques et des savoirs locaux, des systèmes de mesure et des observations visuelles, des normes, législations, des filières, etc. L'identité « eau usée » émerge de l'association à d'autres êtres, dont certains sont des universaux qui circulent dans des réseaux très larges – comme des systèmes de classification - , et d'autres sont ancrés dans le lieu et le cadre particulier de l'entreprise – comme les pratiques de travail.

L'approche par les processus laisse de côté un certain nombre de considérations. Si la description des processus offre une représentation « dans les grandes lignes » des « façons de travailler » particulières à l'entreprise, l'essentiel se situe précisément « entre les lignes », d'où l'importance de « discuter avec les gens » et de « visualiser » au cours d'une visite. Et de compléter cette analyse par d'autres approches.

- **La cartographie des problèmes**

La deuxième ligne d'analyse est cartographique, au sens spatial du terme.

« (...) L'analyse des processus, ce n'est pas ma [méthode] préférée. Parce que je trouve qu'on ne visualise pas bien l'environnement. Ma préférée, c'est la deuxième possibilité, c'est prendre un plan d'architecte, et on décompose en zones, et on va voir. A chaque type de zone, on passe en revue tous les types d'impacts: l'air, l'eau, le sol... », explique une jeune consultante interviewée. Comme le montre son récit, l'analyse cartographique repose sur un tout autre découpage des activités que l'analyse des processus : une zone d'activité correspond à la fois à une pièce ou un bâtiment « dans le monde » et à une forme sur un plan, à un collectif hybride composé de murs, de portes, de machines, de travailleurs, de postes de travail, de panneaux d'affichages, d'instruments de mesure, de matière en production, etc., et à un cadre d'interactions localisé. Ce sont ici les agencements des situations d'action localisée et leurs relations à l'espace, relativement contingents et uniques, qui sont saisis et représentés sous forme codifiée. Comme on l'a vu dans le cadre de techniques de brainstorming, ce découpage est à la fois cognitif (rétrécir le champ d'analyse, entrer dans les détails, faciliter la vérification) et politique (instituer et mettre en forme des groupes naturels, assurer leur représentation, leur donner « droit de cité »). Dans la mesure où le découpage institue des frontières coïncidentes à l'analyse documentaire et aux techniques de groupe, il permet aussi de rapprocher les différents types d'information. C'est donc aussi un opérateur de commensuration.

Ce nouveau découpage des activités déplace le point de vue de l'analyste, ouvre de nouvelles lignes de visibilité, autorise d'autres prises en compte et fait émerger de nouvelles opportunités d'action : « Si on ne fait pas ça, eh bien on loupe des choses (...) Souvent la localisation et la manière dont les machines sont installées, il y a des risques qui découlent de là... Spécifiquement... Avec le plan, on va le voir, que sur un schéma de processus, on ne peut pas voir. Si on travaille sur le schéma de processus de production, on va imaginer tous les risques liés à la production, mais on ne verra pas, par exemple, que le poste de soudure est à côté de la cabine de peinture, et ça c'est hyper-dangereux. Si on n'analysait pas par rapport au plan, on ne réaliserait pas cette proximité. On décomposerait la production en disant: « Ici, on a un poste de soudure, là, on a une cabine de peinture. » Mais dans le processus, ça intervient à des endroits différents, donc on ne verrait pas que dans la réalité, les deux machines sont à un mètre l'une de l'autre et sans protection. Avec le plan, on le voit. C'est une des raisons pour lesquelles je préfère le plan » explique-t-elle.

Le plan a l'avantage sur le processus d'être facilement rapproché des prises que l'intermédiaire et/ou les membres du personnel construisent. Un plan offre une grille de lecture quasi naturalisée de la situation environnementale. Il est ainsi un outil, un objet intermédiaire utilisé au cours de la visite, comme son récit en rend compte : « Ou alors on va voir une personne qui transporte de l'huile, et on va se rendre compte que toute cette pièce-là... Donc c'est dans cette pièce-là par exemple qu'on nettoie les camions, et qu'il y a toute une tranchée qui récolte l'eau du

lavage des camions, et qu'en fait, il y a de l'huile qui coule dans l'eau et que l'eau contaminée d'huile s'en va dans l'égout, c'est un risque supplémentaire. Qu'on ne voit JAMAIS ici [elle montre du doigt le schéma de processus, dont le format est classiquement un logigramme et dont le côté « abstraction pure » me frappe à côté du plan, où on voit bien l'implantation. Je suis aussi frappée par le fait que le plan, contrairement au schéma de processus, est largement annoté. J'en tire la conclusion que c'est pour elle un « vrai » outil de travail.]» Ce même objet intermédiaire est de même utilisé pour le brainstorming : « A chaque type de zone, on passe en revue tous les types d'impacts: l'air, l'eau, le sol... Et pour chacun on va... Par exemple, pour l'air, qu'est-ce qu'il y aurait comme risques? Et on va faire comme un mini brainstorming, c'est-à-dire jeter sur papier tout ce qui peut nous passer par la tête... »

Le plan ouvre aussi un espace d'inscription et de compilation de ce qui a été repéré, comme le montre l'extrait ci-dessus, de production d'information. Il peut être à l'envi utilisé comme mode de conservation ou de mise en circulation de l'information.

A partir de ces propriétés de la carte, un intermédiaire belge a tiré une méthode d'analyse environnementale particulièrement adaptées aux petites PME, la méthode des « écocartes ». Cette méthode consiste, à partir d'un plan des bâtiments à l'échelle où sont reportés des repères - « des objets significatifs qui permettent de s'orienter tout de suite dans l'atelier »... comme sur la carte -, à produire une collection de 9 cartes renvoyant chacune à une thématique : la carte d'implantation urbanistique ; la carte des nuisances ; la carte de l'eau ; la carte du sol ; la carte de l'air, odeurs, bruit et poussières ; la carte des déchets ; la carte des risques ; la carte de l'énergie. Chaque thématique est alignée sur une catégorie de problèmes environnementaux qui renvoie elle-même de façon plus ou moins lâche à des catégories scientifiques et juridiques, des champs de connaissance et des filières techniques et professionnelles, des réglementations, des seuils de qualité, des enjeux politiques, etc.

Un guide méthodologique des écocartes délivre des repères et des conseils pour établir chacune d'elles : un exemple, une série de questions spécifique à chaque catégorie (par exemple, pour la carte de l'eau : quels sont les grands utilisateurs ? Où verse-t-on les produits dangereux dans les égouts ? Quels accidents sont possibles ?), un rappel succinct des enjeux ou impacts (« une personne consomme en moyenne 70l d'eau par jour (...) une goutte de pétrole contamine 5000l d'eau ») et quatre types d'action à faire (dessiner, documenter, estimer, les chiffres). Le plan vierge oriente le repérage et la localisation des problèmes, et sert de canevas d'écriture. Au fur et à mesure qu'il est rempli de signes différents, renvoyant à des êtres différents, le plan, unique au départ, se transforme en cartes différenciées. La figure 16 donne deux exemples, extraits du guide méthodologique des écocartes, de telles cartes.

Ces cartes sont destinées à être utilisées séparément et ensemble. Elles doivent donc pouvoir être rapprochées. Si les « frontières coïncidentes » des cartes établissent un espace de commune mesure (Star et Griesemer, 1989), le guide méthodologique insiste également sur la standardisation des modes de codage des informations de carte à carte. Il en propose un très simple, comme l'indique la figure 17. Ainsi standardisées les cartes peuvent mises en équivalence et agrégées d'une manière très simple, qui a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble des problèmes environnementaux et de leur localisation sans perdre l'avantage de l'individualisation des cartes secteur par secteur : « En superposant l'ensemble des écocartes (sur transparent) vos priorités environnementales apparaissent immédiatement. » Le codage des

informations délivre des prises pour définir ces priorités : « Régler d'abord les problèmes entourés d'un cercle épais », conseille le guide méthodologique.

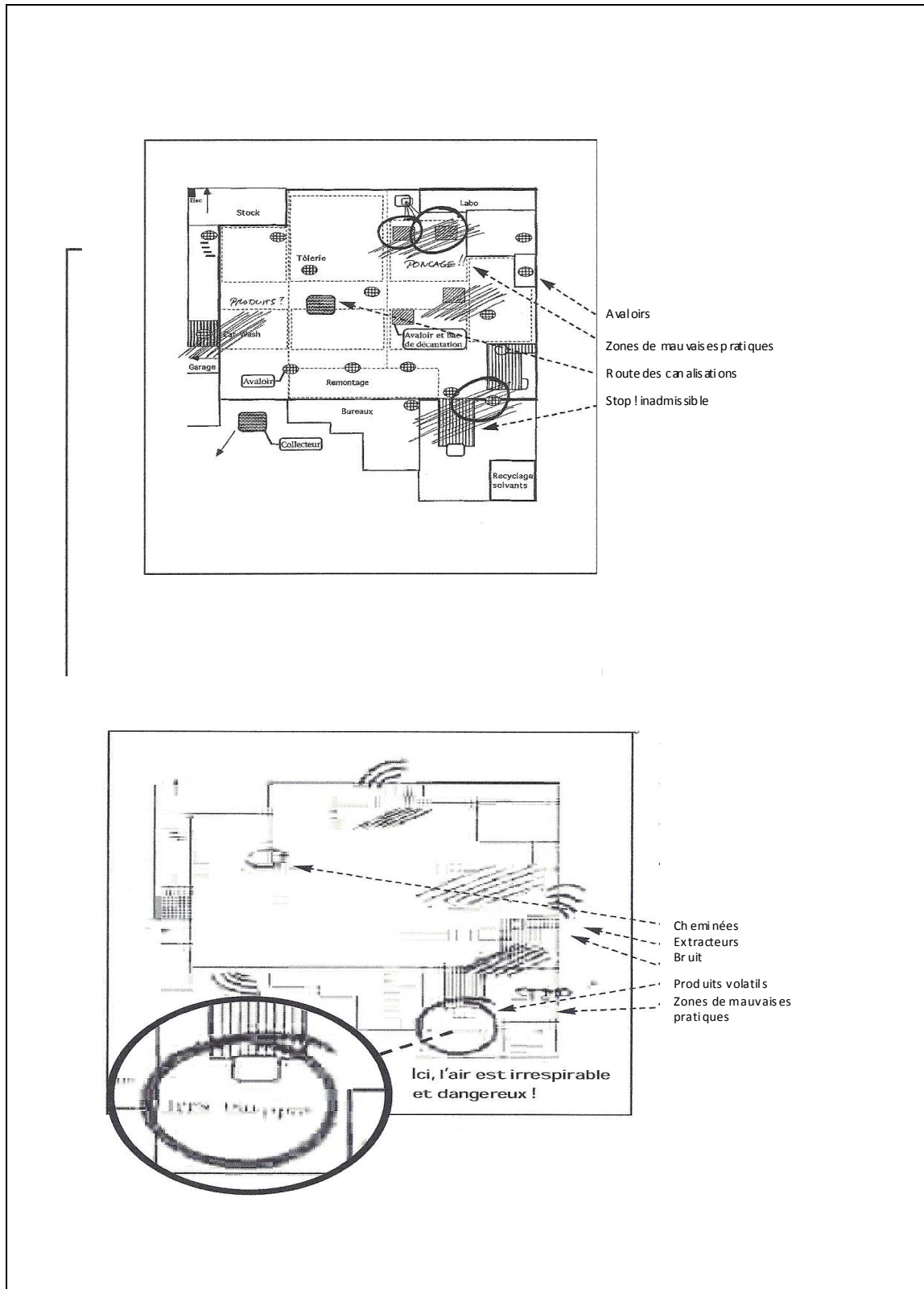


Figure 16 : Exemples d'écocartes : carte de l'eau (en haut) et carte de l'air (en bas), extraits du guide méthodologique des écocartes. Cette méthode d'analyse environnementale adaptée aux PME a été développée par un membre de l'Institut d'Eco-Conseil Belgique.

3. Les symboles

Développer les vôtres mais en utiliser au moins 2 :

Hachures : petit problème

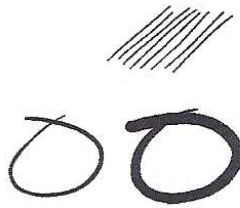
(zone à surveiller, problème à étudier)

Cercle : grand problème

(Stop, action corrective)

Plus grave le problème,

plus grand et épais le cercle



Vous pouvez, pour améliorer la qualité de vos écocartes, utiliser tous les pictogrammes standardisés.

Figure 17 : Conseils de codage des écocartes, extraits du guide méthodologique des écocartes.

En résumé, grâce à ce quadrillage spatial de l'entreprise et à la médiation de la carte, les débordements peuvent être individuellement assignés à un lieu, à un collectif d'action et à un cadre qui participe de la définition de leur identité

- **L'analyse historique**

Une autre ligne d'analyse peut être qualifiée de temporelle. Il ne s'agit pas ici seulement de l'investigation des incidents et accidents du passé. Un tel inventaire fait certes partie intégrante de l'analyse environnementale. Sur base des enregistrements, traces et souvenirs de ces événements recueillis au cours de l'investigation, l'analyste peut identifier des « points critiques », c'est-à-dire des modes récurrents de défaillance, pour employer le vocabulaire de la qualité, ou des modes récurrents de résistance, d'entrée en dissidence ou de désalignement des êtres, pour employer le vocabulaire de la sociologie de la traduction, et d'en inférer une ou des causes possibles. L'objectivation de ces vulnérabilités réintroduit de la prévisibilité dans le déroulement de l'action future, d'autant que de nouveaux êtres sont mobilisés dans des dispositifs de prévention pour stabiliser le réseau.

L'analyse du passé vise aussi à qualifier la situation actuelle de l'entreprise par rapport à ce qu'elle hérite du passé, et notamment à établir ce que les intermédiaires appellent « le passif » de l'entreprise. Les propos du responsable environnement de TAL, faisant visiter un site de TAL aux consultants et formateurs engagés par l'entreprise, illustrent la notion de passif environnemental : « Le site de L., c'était la bouteille à encre, on en sait plus maintenant. Le site de L. est hérité de la FNL. C'est un ancien fort militaire de 1880, racheté par la FNL après 1945 pour ses essais d'armes. On y fait actuellement les essais de moteurs, on a 6 bancs d'essai. Les 2 premiers ont été construits dans le fossé qui entourait le fort, mais les autres ont été faits en dehors. Les travaux se sont faits au coup par coup, ce qui fait qu'on se retrouve maintenant avec un égouttage ne comprenant pas de réseau séparatif. Or, nous avons les eaux de pluie, les eaux de sanitaire et les eaux industrielles, comprenant de l'huile, du kérosène, etc. Il n'y a pas non plus de bacs de rétention sous les fûts de kérosène : 6 citernes de 50 000l dont une fuit, avec la pollution du sol que cela entraîne, donc plan de réhabilitation avec la Région Wallonne. Vous imaginez ce que ça donne. Mais, bon c'est en cours, on va résoudre ça. (Lors de la visite il nous explique ce qui est prévu en accord avec la Région wallonne : excavation sur 2m de profondeur, traitement et mise en décharge de classe « déchets dangereux » des excavats puis chapeutage avec de la terre propre ; par chance, c'est un sol limoneux, la pollution ne migre pas, les zones à excaver sont limitées au site.) C'est le

gros point noir environnemental. Il aurait été impossible d'engager la certification en l'état. Il fallait d'abord entamer le processus d'assainissement. »

Le passif renvoie à des « situations qu'on a laissé pourrir », selon la formulation d'un conseiller environnement d'une CCI, sur de longues périodes, où différents problèmes se sont accumulés et combinés au point, d'une part, que l'identification même de chacun des aspects environnementaux devient difficile ; et d'autre part, que les effets combinés et cumulatifs des pollutions répétées affectent gravement l'environnement et ont de grandes chances de se voir qualifier de significatifs. Dès lors, ces problèmes appellent des mesures de remédiation urgentes, de grande ampleur et coûteuses, et constituent en prime des risques juridiques pour l'entreprise. Le passif, c'est en quelque sorte une « dette environnementale » dont il n'est plus possible de différer le règlement.

Le cas des pollutions du sol est typique de ce qui constitue un passif environnemental. Les pollutions des sols ont longtemps été négligées, car le sol était considéré par le sens commun comme un matériau quasi inerte. L'écologie appliquée a peu à peu modifié cette identité assignée au sol : le sol est un milieu qui supporte la vie au même titre que les autres, c'est un vecteur de transfert des pollutions vers le milieu aquatique et de contamination humaine, c'est un vecteur de concentration des polluants car le sol retient certains polluants qui s'accumulent - c'est ce qu'on appelle « l'effet mémoire de l'environnement », comme le rappelle un formateur au responsable environnement de TAL. Ce sont les plis du passé dans le présent sur lesquels l'analyse historique cherche à avoir prise.

Pour l'intermédiaire, l'élucidation et la qualification du passif environnemental d'une entreprise participent d'une autre manière au travail de problématisation. Tout d'abord, le passif environnemental semble pour lui porteur d'une signification quant à la maturité environnementale et à la compétence verte²⁴⁶ de l'entreprise, et de son degré de sensibilisation à l'environnement. Selon un consultant interviewé, un passif « lourd » peut être interprété comme le signe que « les gens ne faisaient attention à rien », que ce n'est « vraiment pas la priorité de la direction » : il laisse préjuger d'une entreprise débutante, peu sensibilisée, d'un faible engagement de la direction envers l'environnement et de négociation plus difficile de sa mission, pour l'intermédiaire. De plus, ce passif intervient dans le calcul auquel se livre l'intermédiaire quant au « nombre d'aspects qu'il est raisonnable [pour un entreprise] de traiter », et au nombre d'objectifs annuels qu'elle peut se fixer. Un passif « lourd » laissant présager de mesures pesant symétriquement très lourd sur le programme d'action et les ressources de l'entreprise, il ne laisse plus guère de place et de ressources pour d'autres objectifs. Comme nous le verrons, cette anticipation de l'intermédiaire intervient dans l'évaluation même de la significativité des aspects environnementaux.

- ***L'approche par régime de fonctionnement***

La quatrième ligne d'analyse repose sur un découpage et une classification en termes de mode de fonctionnement dans lequel l'entreprise et les collectifs d'action sont engagés. Le texte de la norme ISO 14001 impose la prise en compte de la pluralité des modes de fonctionnement dans l'analyse environnementale. Les intermédiaires font généralement référence à trois

²⁴⁶ Ces termes ont été discutés dans un précédent chapitre.

classes de mode de fonctionnement: normal, anormal, accidentel : « *Les effets environnementaux et les pratiques existantes doivent être établis 1. en conditions normales de fonctionnement, 2. en situations "anormales": arrêt, démarrage, entretien, chantier. Par exemple, tout le monde sait qu'il y a des pics de consommation au démarrage. Par exemple, concernant le bâtiment dont vous vous occupez, l'impact sera plus important pendant la construction que quand le bâtiment sera construit. Et les impacts seront différents, aussi. 3. En situation d'urgence : incendie, fuite d'une cuve, etc.* » explique un conseiller en environnement au cours d'une réunion de sensibilisation et formation au SME.

Il apparaît donc que le fonctionnement normal renvoie *grosso modo* à un régime de routine, et à ce que Callon (1999) appelle une « situation froide ». Ainsi, ce qui constitue un « fonctionnement normal » n'est pas explicité par les intermédiaires : d'une part, ils semblent assumer son caractère d'évidence ; d'autre part, la signification de « fonctionnement normal » émerge de sa différenciation par rapport aux deux autres modes de fonctionnement, comme dans l'extrait présenté ci-dessus.

Ce qui constitue une situation d'urgence ou un accident ne semble pas non plus nécessiter de longues explications : ce terme renvoie à un type de situations chaudes, marquées par l'incertitude (Callon, 1999), dont les collectifs de travail ont déjà fait l'expérience, et pour lesquels un cadre d'interprétation et d'action en termes de risque pour la sécurité des installations, et la sécurité et la santé des travailleurs et des populations riveraines, a déjà été établi. Comme on le voit dans l'extrait précédent, l'intermédiaire raccroche des situations chaudes déjà vécues et cadrées, sur lesquelles les collectifs ont appris à avoir prise, et il les mobilise comme des « prototypes » conceptuels pour construire sa signification dans le champ de l'environnement. Les deux exemples proposés sont mobilisés en tant que cas singuliers renvoyant à la fois à une expérience et un savoir collectifs situés, et à un principe d'équivalence permettant de les rapprocher et de les regrouper au sein d'une même classe de qualification. Le marqueur d'indexicalité « etc. » signe le caractère ouvert de la liste de ces situations et invite à la compléter.

Par contre, le « fonctionnement anormal » paraît plus difficile à appréhender : lors des réunions d'information et de formation dont les comptes-rendus figurent parmi les sources de données de la présente recherche doctorale, les questions adressées au conseiller par son auditoire portaient essentiellement sur ce mode de fonctionnement-là. Celui-ci est défini ici par une liste fermée de situations types, à examiner systématiquement, comme le montre l'extrait précédent. Le mode de fonctionnement anormal, comme le normal, relève d'un cadre d'activités connu et planifié, et d'une situation froide. Mais ce cadre d'activités diffère pourtant du cadre « normal » en ce qu'il implique des reconfigurations temporaires des tâches et des collectifs d'action et un autre alignement des objectifs, des intérêts et des positions. Il s'en distingue en particulier :

- par sa fréquence intermédiaire entre les situations normales et les situations d'urgence – c'est une rupture temporaire, mais répétitive et régulière du rythme routinier -,
- par une modification importante mais temporaire des flux et des effets qui y est associé – par exemple, le changement d'un filtre lors d'un entretien engendre un nouveau flux de déchets, le filtre usager et contaminé devant être intégré à une filière de traitement ou d'élimination –,

- par son instabilité, la situation anormale risquant à tout moment de basculer dans une situation chaude – l’augmentation des risques d’accidents dans l’éventail des situations regroupées sous le terme de « fonctionnement anormal » est un savoir d’expérience une connaissance statistiquement durcie, hérités de la gestion « sécurité hygiène » (Reverdy, 1998). C’est probablement sa moindre instabilité, qui fait que le « pic de production »²⁴⁷ est généralement considéré comme une situation normale.

Ces définitions pragmatiques de la normalité des modes de fonctionnement renvoient de façon lâche à la notion statistique de normalité. Le représentant belge aux comités techniques de l’ISO, à travers le compte-rendu qu’il fait des « idées qui prévalaient dans les comités » quant aux modes de fonctionnement à considérer pour l’analyse environnementale, établit en tout cas un lien explicite entre la qualification des modes de fonctionnement, et les concepts et outils statistiques que Shewhart avait développé dans le cadre de la maîtrise statistique de la qualité: « Dans ISO 14001, (... on parle) des conditions normales, anormales et des conditions de crise. Laissons tomber les conditions de crise. Mais quelle est une condition normale et anormale, pour vous?

L’enquêteur: Euh... Eh bien, le fonctionnement normal c’est le fonctionnement habituel, et l’anormal, c’est arrêt/démarrage. Enfin, c’est toujours comme ça que je l’ai entendu définir.

L’enquêté: C’est arrêt, démarrage, entretien de certaines choses, pannes, incidents... Et normalement, dans les conditions anormales, les émissions sont plus grandes que dans les conditions de fonctionnement normal. Alors [il commence à dessiner un schéma, présenté à la figure 18 page suivante], l’émission normale annuelle consiste en quoi? Ca consiste en une émission de base, qui est le résultat du fonctionnement normal, auquel sont superposés toute une série de pics qui viennent des conditions anormales. »

Si l’on se réfère à ce graphique, on remarque que ce qu’il qualifie d’ « émission normale », ce ne sont pas les émissions en conditions normales, qu’il appelle « l’émission de base ». L’ « émission normale » concerne les émissions en conditions normale et anormale et exclut les émissions en condition accidentelle, sans toutefois se résumer au cumul des valeurs empiriques de ces émissions - ce qui aurait donné une nouvelle série temporelle de valeurs renvoyant implicitement à une nouvelle variable. L’ « émission normale » renvoie à une valeur constante dans le temps correspondant à la moyenne arithmétique de cette nouvelle série de valeurs. Cette moyenne arithmétique empirique, qu’est l’ « émission normale », est ici utilisée pour exhiber une régularité, ici une régularité dans le temps. Elle représente aussi une médiété, un nombre qui « mesure »²⁴⁸ le rapport entre les nombres, valeurs ou grandeurs, de cette série de valeurs. C’est en cela qu’elle peut être mobilisée pour exprimer mathématiquement leur dispersion ou leur variabilité. C’est sur ce rapport qu’est basée la méthode de Shewhart déjà évoquée pour repérer les défaillances qu’il faut corriger. C’est aussi une espérance qui « justifie la possibilité de faire des prévisions » (Desrosières, 2008a), et notamment, d’anticiper et d’évaluer les effets d’actes de gestion par leurs effets sur les

²⁴⁷ Certains secteurs d’activités se caractérisent par l’augmentation des volumes de production en prévision d’une augmentation saisonnière de la demande. C’est le cas de l’industrie du chocolat qui produit de grandes quantités à partir de la fin de l’été en prévision de la Saint-Nicolas, des fêtes de fin d’années et de Pâques. Cette augmentation récurrente des volumes de production est parfois appelée « pic saisonnier » ou « pic de production ».

²⁴⁸ Cette signification de la moyenne est très ancienne, puisqu’elle est attribuée aux pythagoriciens. La moyenne arithmétique était pour eux l’expression métaphysique et mathématique du « milieu », du « centre ».

valeurs statistiques : « Disons que la moyenne est 15% plus haut que le niveau de base. Si vous voulez diminuer la moyenne, vous pouvez essayer de diminuer le niveau de base. Mais pour ça, vous avez peut-être besoin d'une nouvelle technologie. Ça peut être une technologie de prévention, ou ça peut être une technique end-of-pipe, mais qui vont coûter énormément d'argent. Mais vous pouvez aussi améliorer votre performance en diminuant la fréquence des conditions anormales ou leur impact. Dédoublage des trucs préventifs, par exemple. On peut avoir des filtres à manches, et les utiliser jusqu'à ce qu'ils soient bouchés et se déchirent. Et là, on en met un autre. Mais là, on dépasse la norme et on a l'incident. On peut aussi mettre en travers de ce filtre une mesure de P perte de pression et du moment que ça commence à augmenter, on dit: «Ah, il commence à se boucher, au premier arrêt de production, on va le changer préventivement.» L'entretien préventif, par exemple, c'est un moyen pour éliminer toute une série d'incidents. Dédoublage de certains points critiques, qui est une activité très courante dans les études de risques. On fait l'arbre des défaillances, quoi... Et on va parfois voir... chercher: l'élément le moins cher, si on le dédouble, on va d'un niveau de risque de 1% à un niveau de risque de 0.1%. Donc on va 10 fois plus sûr en achetant une deuxième pompe qui coûte 50 000 FR. Si on a un incident, s'il y a un deuxième, il fait le by-pass et on n'a pas l'incident. »

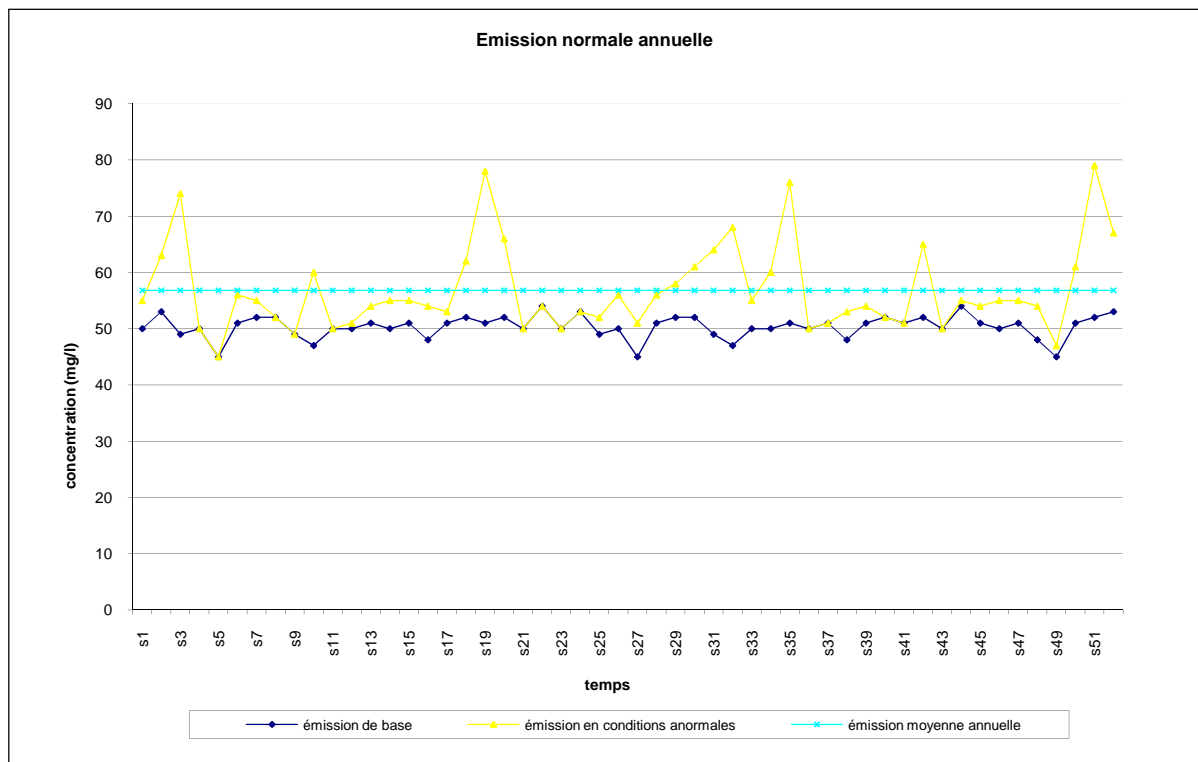


Figure 18 : Reproduction du graphique explicatif de la notion de « fonctionnement anormal », dessiné par un intermédiaire lors d'un entretien. Il représente ce qu'on appelle en statistique une série temporelle. De telles séries permettent de mettre en évidence une éventuelle tendance statistique.

La maîtrise des émissions joue sur les deux tableaux. Elle supposerait non seulement de réduire la variabilité de l'émission de base, comme pour Shewhart, mais aussi de rapprocher les émissions en conditions anormales des émissions en conditions normales et donc l'émission moyenne annuelle et l'émission de base moyenne (non représentée sur le graphique mais qui se représenterait par une droite horizontale correspondant à une concentration de 50). On peut en déduire que la maîtrise des situations d'urgence implique non seulement de réduire les émissions lorsqu'un accident se produit, en prévoyant les

mesures de contention des pollutions et les procédures d'urgence, mais aussi de diminuer la fréquence statistique de telles émissions par des moyens préventifs. Cela contribuerait également à rapprocher l'émission moyenne annuelle (qui, bien que cela ne soit pas représenté sur le schéma simplifié de l'intermédiaire, intègre aussi les émissions accidentelles) de l'émission de base moyenne. L'amélioration, quant à elle, supposerait dans cette logique de diminuer l'émission moyenne annuelle.

Les intermédiaires et les responsables environnement dans leur grande majorité, pourtant, ne mobilisent pas cet outil puissant qu'est le calcul statistique pour définir une émission normale, ni pour concevoir des actes de gestion ou évaluer leurs effets: un consultant interrogé sur ce point explique qu'une méthode ne permet pas de dégager les priorités, ces « 20 % des problèmes qui causent 80% des impacts ». Elle ne dit rien non plus sur le fait qu' « on respecte oui ou non les normes légales »: une norme strictement endogène échoue à aligner les aspects environnementaux et le SME aux exigences des parties intéressées. De plus « les émissions changent parce que les conditions, les causes changent » d'un mode de fonctionnement à l'autre. L'« émission normale » n'aide pas l'intermédiaire à mobiliser sa connaissance empirique de l'intermédiaire quant aux types de causes les plus souvent associées aux différents modes de fonctionnement.

Vider la catégorisation des modes de fonctionnements de leur contenu statistique pour n'en garder que la dimension sémantique a enfin l'avantage d'être économique et d'englober dans l'analyse tout ce qui n'est pas quantifiable. C'est le cas notamment des pratiques de travail formelles, qui diffèrent selon les régimes de fonctionnement. Ces pratiques doivent être inventoriées et évaluées du point de vue de leur contribution aux consommations, aux émissions et aux formats d'objets (dans le cas par exemple du tri des déchets).

Enfin, ce qui importe dans la définition des modes de fonctionnement, ce n'est pas leur exactitude ni la précision de la prévision possible, c'est – comme pour le concept d'aspect environnemental – leur portée heuristique. Chaque mode de fonctionnement renvoie à un cadre d'interprétation d'une information, d'un événement ou d'une donnée pour l'analyse environnementale. Ils instituent des cadres flous et opératoires pour explorer, mettre en relation et aligner tout à la fois la signification de l'information/événement/donnée, le collectif d'action concerné et les relations qui s'y nouent et dénouent, la chaîne des causes et conséquences, les types d'activités et les opportunités d'action de remédiation et de prévention qu'elles ouvrent, et la typologie des modes de fonctionnement.

- ***L'analyse de l'acceptabilité légale et sociale***

Enfin, une dernière approche analytique renvoie à l'acceptabilité légale et sociale de la situation environnementale de l'entreprise. Cette dernière approche est un peu différente car elle s'appuie largement sur la confrontation d'informations produites par l'entreprise qui met en place un SME et d'informations provenant d'autres sites et d'autres cadres. La norme ISO 14001 y fait référence sous le terme d' « exigences légales et autres » et de « plaintes » de parties intéressées – les riverains et collectivités locales, par exemple. « *Un problème environnemental a à voir avec l'interface entre l'entreprise et toute une série d'acteurs (...) Et le rôle du consultant, c'est 1) gérer cette interface, 2) faire un audit et des mesures, 3) donner des conseils (...) pour faire prendre de bonnes décisions* », affirme un intermédiaire interviewé.

Les entreprises sont visées par une multitude de législations, mesures réglementaires, procédures administratives publiques et normes juridicisées, qu'elles sont supposées connaître et respecter. Peu d'entreprises respectent cet idéal de « conformité réglementaire », et peu d'entre elles ont une connaissance suffisante des règles juridico-légales qui leur sont applicables. Le travail de l'intermédiaire qui accompagne une entreprise dans sa démarche consiste tout d'abord à inventorier les références des documents légaux qui concernent le cas spécifique de l'entreprise – travail qu'il sous-traite souvent à d'autres intermédiaires spécialisés dans ce travail, comme les fédérations professionnelles ou sectorielles. Ces documents sont disponibles via les journaux officiels des instances publiques (le Moniteur belge, le Journal Officiel des institutions européennes), via des sites et portails Internet spécialisés (Wallilex, par exemple), via l'ISO en ce qui concerne les normes, etc. Par ailleurs, certaines de ces exigences sont déjà rendues présentes dans l'entreprise grâce à des objets intermédiaires comme le permis d'environnement délivré par l'administration et précisant dans les conditions d'exploitation les règles et normes à respecter, ou les registres servant à générer les informations que l'entreprise est tenue de communiquer à des administrations publiques, par exemple dans le cadre du Plan wallon des Déchets.

C'est un travail extrêmement lourd que de faire l'inventaire des exigences légales. Un consultant raconte : *« On fait un récapitulatif des exigences, alors ça aussi, c'est la croix et la bannière... Pour retrouver les exigences légales auxquelles l'entreprise doit se conformer, ça, c'est encore une autre paire de manches. En Flandre, ils ont un site, enfin, ils ont fait leur site: par activité, on a les exigences. Aujourd'hui, nous on préfère travailler principalement avec le permis d'environnement. Parce que si une entreprise est déjà conforme à son permis, c'est déjà très bien. Donc nous on part principalement du permis, et à partir de ça, on fait un tableau récapitulatif (inaudible), où je mets toutes les exigences légales, je marque s'ils sont bons ou pas bons, et s'ils sont bons, à quel document correspond chaque lettre (...) Nous, on travaille de plus en plus avec un cabinet d'avocats et un bureau qui fait principalement ça. On délègue à ce bureau. Ils sont en régie, et tous les six mois, ils nous rapportent les modifications éventuelles de la législation environnementale. »*

Le travail de l'intermédiaire ne consiste pas seulement à identifier et collecter les documents pertinents pour les incorporer à la documentation du SME, mais également à (aider à) les traduire : *« La réglementation doit être traduite dans des check-lists, régulièrement remises à jour, et qui vous servent. Et dans ces check-lists, on doit retrouver, tous les points réglementaires, ce à quoi ils s'appliquent concrètement, plus une indication de l'état de conformité (conforme, non-conforme, en cours), ainsi que les actions et moyens mis en œuvre pour se mettre en conformité »,* explique un certificateur lors d'une formation. La législation, ainsi traduite, devient un outil de gestion. *« En ce qui concerne les exigences légales, c'est aussi le boulot du responsable environnemental, éventuellement avec un juriste, il faut montrer comment l'entreprise a accès aux exigences légales. Mais c'est plus que ça avec la nouvelle version, il faut montrer qu'on a analysé le texte et qu'on a vu ce qui était applicable. Il y avait des entreprises qui montraient le texte légal au certificateur, mais ça ne veut rien dire. Il faut par exemple faire une check-list, ou une fiche synthétique des informations contenues dans le texte. Et puis, les gens sur le terrain doivent savoir quelles sont les contraintes légales qui sont en rapport avec leur boulot, et le faire »,* explique un consultant interviewé.

Réaliser une telle check-list n'est pas une exigence de la norme ISO 14001, version 1996 ou 2004. D'autres pratiques ont d'ailleurs existé et été considérées comme acceptables par le certificateur. Mais les attentes des certificateurs par rapport aux pratiques d'implémentation de la norme ont évolué, à la fois par l'accumulation d'expérience qui permet au collectif des certificateurs de progressivement discriminer les bonnes des mauvaises pratiques - « *parce qu'on se rend compte que certaines choses ne mènent à rien* » - et sous la pression des organismes d'accréditation et des parties intéressées qu'ils représentent - « *parce que BELAC nous l'impose* ». Pour eux, la traduction en check-list constitue une trace de ce qu'un travail d'internalisation de ces contraintes légales a été réalisé, et cette trace constitue une prise pour eux dans leur travail de vérification. C'est un exemple de la façon dont l'étape de certification et les attentes des certificateurs sont anticipées et prises en compte dès l'analyse environnementale.

Les informations recueillies au cours de l'enquête de terrain et les séances de brainstorming sont aussi mobilisées. Les membres du personnel connaissent certaines des non-conformités réglementaires, notamment celles qui relèvent à la fois de la sécurité et de l'environnement. Ils sont donc des sources d'informations précieuses. La visite est aussi l'occasion de recueillir des informations qui pointent vers les exigences légales, souvent en creux. L'absence de bacs de rétention en-dessous de cuves, la présence de taches d'huile sur le sol, la présence de boîtes de Pétri dans un laboratoire sont autant de points de repère de non-conformités potentielles qui appellent vérification. Cela suppose que l'intermédiaire lui-même se soit approprié ces contraintes réglementaires à l'occasion d'une formation, d'une discussion avec un collègue ou d'une mission précédente. La régularité de certaines non-conformités – par exemple l'absence de bac de rétention ou les taches d'huile – favorise ce travail d'internalisation des contraintes au point que ces objets deviennent des prises pour l'intermédiaire et que leur rencontre suscite par réflexe des questions et des associations.

Les « autres exigences » sont définies par une liste ouverte proposée dans l'annexe de la norme:

- « — *les accords avec les autorités publiques,*
- *les accords avec les clients,*
- *les lignes directrices de caractère non réglementaire,*
- *les principes ou codes de conduite volontaires,*
- *les engagements d'étiquetage environnemental volontaire ou de gestion responsable des produits,*
- *les exigences des associations professionnelles,*
- *les accords passés avec des communautés ou des organisations non gouvernementales,*
- *les engagements publics de l'organisme ou de son organisme parent, et*
- *les exigences internes de l'organisme ou du groupe auquel il appartient. »*

Quant aux plaintes des parties intéressées, l'entreprise qui veut obtenir une certification ISO 14001 doit établir et mettre en œuvre une procédure lui permettant de réceptionner et enregistrer les plaintes des parties intéressées externes, et y apporter une « *réponse appropriée* ». La gestion des plaintes constitue un point délicat, puisqu'elles sont motivées par une situation où une partie prenante subit les effets d'un débordement des activités de l'entreprise et qui est susceptible de devenir conflictuelle. Elles émanent surtout de riverains isolés ou regroupés en associations. Les plaintes des consommateurs, étant relatives aux produits, sont le plus souvent gérées dans le cadre du système de management qualité, même quand elles ont trait à

la qualité « environnementale » du produit. La gestion des plaintes vise entre autres à utiliser celles-ci comme source d'informations pour orienter la gestion de l'entreprise. C'est là tout l'intérêt de l'enregistrement et de la traçabilité : si une plainte est récurrente, elle peut être l'indice d'un problème chronique d'ordre technique ou organisationnel. C'est à ce titre que la réalisation d'un inventaire des plaintes du passé fait partie intégrante de l'analyse environnementale.

Pourtant, certaines entreprises contournent ces exigences : profitant du fait qu'elles n'avaient pas gardé de trace écrite des plaintes reçues avant l'engagement dans une démarche de certification environnementale, elles choisissent de « *remettre les compteurs à zéro* », selon l'expression d'un responsable environnement d'une entreprise où je suis intervenue en tant que formatrice, c'est-à-dire qu'elles choisissent de ne tenir compte que des plaintes futures. Elles ont affirmé dans leur analyse environnementale n'avoir jamais reçu de plaintes des riverains tout en imposant à leur personnel d'effacer de la mémoire collective les plaintes bel et bien exprimées antérieurement par les parties intéressées. De tels compromis sont acceptables pour l'intermédiaire dans la mesure où ils ne constituent pas un risque pour l'entreprise de se voir refuser la certification – celle-ci étant, faut-il le rappeler, l'objet et le sens de sa mission – et dans la mesure où l'implémentation d'un SME et la première certification sont pensées comme les premières étapes d'une démarche sur le long terme, conduisant à une amélioration continue du SME. Une fois tracées, les plaintes devraient tôt ou tard être intégrées à l'analyse lors d'une révision ultérieure du SME, par exemple à l'occasion de la publication d'une nouvelle version de la norme.

Exigences légales et autres et plaintes des riverains constituent des attentes substantives, et non des exigences procédurales comme celles de la norme ISO 14001. Elles constituent des ressources à mobiliser dans le travail de recadrage en ce qu'elles contraignent à de nouvelles prises en compte. Ainsi, l'existence d'une réglementation ou une norme constitue souvent un critère pour établir la significativité d'un aspect environnemental. Il est de bonne pratique de considérer tout aspect environnemental qui ne respecte pas les exigences légales comme significatives, c'est-à-dire exigeant une intervention en priorité. Or, ces exigences établissent des niveaux de performance environnementale. Une norme qui établit que le taux maximum de phosphate dans un rejet d'eaux usées ne peut dépasser 3.3 mg/l définit ce qu'est un rejet acceptable, et ce qu'est le minimum de performance attendue de l'entreprise. Et il y a bien performance au sens de « tour de force », car respecter ce seuil peut supposer de déployer de nouveaux dispositifs, de former du personnel, de changer de matières premières, bref de mobiliser et de combiner différentes forces. Cette norme exogène est supposée devenir une norme interne, qui pose une référence par rapport à laquelle comparer les rejets et les évaluer, et qui impose des contraintes « à rebours », s'exerçant de proche en proche en amont du point de rejet.

L'existence d'une norme de rejet révèle ainsi des gradients de force et indiquent dans quel sens rechercher l'alignement. S'il n'y a pas de norme ou si « *la norme existante est inapplicable dans le contexte, on est démuni. Il faut trouver un moyen de mesurer le problème et d'établir une référence par nous-mêmes pour pouvoir dire au client : « voilà ce qu'il faudrait faire »* » explique un consultant. Mais un tel travail d'innovation est non seulement coûteux en temps, mais risqué : « *Comment rendre ça indiscutable ?* », voilà l'enjeu selon un consultant interviewé. L'indiscutabilité des

normes et des législations en font des alliés précieux pour les intermédiaires. Ils recherchent donc de façon privilégiée de telles alliances : une consultant interviewée considère que « *ce qui est embêtant, ce sont les zones de flou. Par exemple, pour les sols, l'ancien décret est inapplicable. L'administration est en train de le réécrire. Mais en attendant, qu'est-ce qu'on fait?* »

L'enquêteur: Et dans ce cas, concrètement, vous faites quoi?

L'enquêté: On renvoie au fonctionnaire qui s'en occupe à la Région Wallonne. Ils nous ont promis que début 2006, il y aurait un arrêté d'application qui paraîtrait »

Mais d'autres alliances sont possibles pour rendre les définitions du problème et des références localement indiscutables et robustes. Comme dans le cas d'une mesure d'odeurs par olfactométrie²⁴⁹ racontée par un consultant, où la décision d'associer des riverains à la campagne de mesure des odeurs et de définition d'un seuil de perception visait précisément à construire une telle indiscutabilité par l'extension du réseau et l'enrôlement de porte-paroles légitimes : « *On leur a dit: «Bon, on va vous utiliser pour mesurer les odeurs (...) On avait constitué trois panels: un groupe de travailleurs de l'entreprise, qui baignent dans l'odeur toute la journée, un groupe de plaignants, qui la sentent régulièrement, et un groupe de personnes témoins qui ne viennent même pas du village et qui sont complètement étrangers à la controverse. J'avais pris mes enfants, mes parents, et quelques collègues... (...) C'était organisé de façon très conviviale, dans un endroit bucolique, c'était en juin, il faisait très bon, on avait fourni des boissons et à manger pour ceux qui attendaient leur tour. Très bonne ambiance... Il y avait un aspect «show» évidemment à cette journée... C'était en partie voulu. On voulait rendre l'intervention inattaquable, il fallait s'allier les riverains, les impliquer. »*

- **La quantification**

Les différentes analyses décrites ci-dessus ne consistent pas uniquement en une qualification discursive des problèmes, des inputs/outputs, des incidents. Elles impliquent également un travail de quantification. En effet, la norme ISO 14001 préconise l'expression des objectifs et cibles de gestion sous forme mesurable et quantifiée chaque fois que possible. Ceci suppose en amont une quantification des aspects environnementaux. La quantification est aussi soutenue par une logique de « chasse au gaspillage », issue du modèle japonais de gestion de la qualité, considérée comme l'une des stratégies d'action les plus simples à mettre en place et les plus avantageuses sur le plan économique pour réduire certaines émissions et pour maîtriser certains aspects environnementaux. L'une des constantes du travail de l'intermédiaire est donc d'effectuer des bilans d'états et de flux de matières qui ne cessent de se transformer, de se combiner ou de se séparer, d'entrer ou de sortir du processus, à différentes échelles de temps (sur un cycle de production, une année comptable), d'espace (dans un atelier, sur la totalité du site) ou de processus (suivant une ligne de production).

²⁴⁹ Laissons ce consultant en expliquer le principe : « *C'est un peu conçu sur le modèle des testeurs de bière ou de vin. Mais ici, on fait respirer des odeurs aux gens pour évaluer le seuil à partir duquel ils sentent l'odeur. On a 4 iso-loirs, avec un tuyau muni d'un embout pour respirer dans lequel on fait passer des mélanges d'air et de styrène, en faisant varier les concentrations de styrène. A chaque fois, le testeur appuie sur le bouton vert s'il ne sent rien, et sur le bouton rouge s'il sent quelque chose. Un ordinateur enregistre tout ça, et le met en rapport avec les concentrations des gaz qu'il régule aussi. Il sort les résultats sous forme d'unité olfactive. La définition d'une UO: elle correspond à «la quantité de substance ou d'effluent contenue dans un m³ d'air propre à partir de laquelle une sensation olfactive est perçue.»*

J'ai déjà évoqué les dispositifs métrologiques qui sont conçus pour produire des informations quantitatives sous forme d'inscriptions, comme l'a souligné Latour (1989). On rappellera aussi cet autre type de dispositif de quantification qui s'appuie sur une logique administrative, c'est-à-dire un travail continu d'enregistrements écrits de choses, d'actes, d'événements et de personnes. Ces enregistrements sont standardisés par l'imposition d'un document composé de rubriques standards à remplir, ce que j'appellerai un canevas d'écriture.

L'opération d'inscription rapporte ainsi les entités et événements à abstraire à des classes qui permettent leur mise en équivalence et leur agrégation au sein d'une même classe. Quantifier pour Desrosières ou calculer pour Callon suppose d'abstraire les entités de leur contexte, et les en détacher pour pouvoir retravailler, les mettre en relation et/ou en équivalence, de les recombinaison et les attacher dans et à d'autres entités et d'autres sites. Ce travail de détachement/attachement repose sur la production et la mise en circulation d'inscriptions et suppose des moments de corps à corps avec les choses et les êtres : voir, dire, écrire, lire et même compter²⁵⁰ lire pour pouvoir recenser, compiler, décomposer, recombinaison. L'une des exigences de la norme ISO 14001 consiste précisément à faire proliférer de telles inscriptions dans l'entreprise et à faire émerger à la fois un soi calculateur connecté à un espace de calcul (Miller et Napier, 1993; Power, 2004), « branché » tel une prise sur un réseau pour reprendre une métaphore qu'affectionne Latour (2006).

Et ce travail de recombinaison peut être conséquent. D'autant que les données produites par les systèmes existants ne le sont forcément sous une forme pertinente. Elles doivent souvent être retraduites, comme l'indique cet extrait d'interview d'un conseiller environnement d'une CCI : « *La présentation n'était absolument pas compréhensible pour le département concerné. C'étaient par exemple les rejets en ammoniacque ou autre dans les rejets en eaux usées, c'étaient x kilos ou x centaines de kilos par jour. Il a fallu établir le taux de rejet pour le secteur géographique concerné par la mise en place du système ISO 14001 (... pour pouvoir) définir une norme interne. Il y a des sondes qui ont été ajoutées dans l'entreprise pour avoir des données plus ponctuelles dans certains endroits, etc. On a essayé de voir quelles proportions de rejets il y avait entre cette partie de l'entreprise et l'autre partie de l'entreprise, puis on a appliqué ce rapport pour obtenir les rejets de la zone concernée.* »

La quantification représente un investissement de forme coûteux et rare. Aussi n'y procède-t-on pas sans raison. Les chiffres ainsi produits ne vont pas rester confinés dans les mains de l'intermédiaire ou dans un dossier du bureau du responsable environnemental. Ils vont être inscrits dans des tableaux de bords et circuler dans les mains d'une diversité de personnes : les opérateurs des zones concernées, la direction, l'auditeur interne, le certificateur. Or certaines choses circulent mieux et avec moins de déformation que d'autres. Les écrits circulent mieux que les paroles, et les nombres circulent mieux que les mots : ils font de meilleurs « mobiles immuables et combinables ». De plus les règles de leur manipulation, de leur mise en équivalence et mise en ordre, de leur agrégation et de leur recombinaison offrent bien moins de degrés de liberté que le langage. Pour peu que ces règles soient respectées, les nombres s'avèrent comparativement plus robustes (Hinchliffe *et al.*, 2005). Or ces nombres vont être mis en équivalence avec d'autres, comme par exemple des valeurs seuils imposées par les normes, et mis en comparaison pour procéder à un jugement en légalité de la situation de

²⁵⁰ Selon Ifrah (1947) la perception directe d'un groupe d'objets comme nombre existe chez l'homme, mais de façon très limitée (entre 3 et 5 objets).

l'entreprise. Ils vont être traduits en objectifs à atteindre, en normes internes ou en indicateurs de performance, et toute erreur au niveau de l'analyse se reportera sur les traductions en aval et leur robustesse. C'est précisément pour neutraliser les effets de telles erreurs que les intermédiaires appliquent parfois un « coefficient de sécurité », capable d'absorber les erreurs de sous-estimation, lorsqu'ils déterminent les caractéristiques de certains équipements techniques à prévoir ou que de fortes incertitudes pèsent sur les données, les hypothèses ou les méthodes qu'ils engagent dans le processus de calcul.

Si la quantification a une telle importance dans l'analyse environnementale, c'est qu'elle permet de faire des choses qui tiennent au sens épistémique mais aussi politique (Desrosières, 1989; Desrosières, 2008a). Elle contribue à appuyer les justifications en termes d'objectivité et à établir des faits robustes. Mettre ces chiffres – et ce qu'on en tire – en question suppose d'avoir à la fois l'équipement et l'opportunité d'engager le collectif dans une nouvelle épreuve, deux conditions qui sont inégalement distribuées dans le corps social (Latour, 1989; Latour et Hermant, 1996; Chateauraynaud, 2006). Elle contribue à tenir les hommes par la production de nouveaux intermédiaires rendus indiscutables vis-à-vis de ceux auxquels ils s'appliquent : objectifs, normes internes ou indicateurs.

c) La mise en forme des aspects environnementaux

La mise en forme des aspects environnementaux se réalise à partir d'un triple inventaire que l'investigation et l'analyse des informations permettent de constituer : comme l'indique un intermédiaire au cours d'une formation d'auditeurs internes, « *La portée de l'analyse environnementale, elle combine 3 sources d'informations qu'il faut mettre en perspective. 1. L'inventaire des effets environnementaux des activités, il y a des effets en amont : c'est l'inventaire des consommations de ressources, et les effets en aval : c'est l'inventaire des pollutions environnementales; pollutions dans l'air, l'eau, le sol, qu'est-ce qu'il y a encore... le bruit, les odeurs. 2. L'inventaire des exigences légales et autres exigences qui sont applicables. 3. L'analyse des modalités de gestion existantes : les procédures et les pratiques existant déjà, qu'est-ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui fonctionne moins bien.* »

Mais ces inventaires, et les entités et les flux qu'ils recensent et caractérisent, tant qu'ils ne sont pas « mis en perspective », ne constituent pas encore des aspects environnementaux. Comme nous l'avons précisé d'emblée, c'est de leur mise en relation comme débordements des activités de l'entreprise et des effets que ces débordements génèrent, qu'ils accèdent à la forme d'existence et à l'identité d'aspects environnementaux. Ainsi, des objets familiers comme des gobelets jetables, en tant qu'aspects environnementaux et dans le cadre du SME, se mettent à exister comme des déchets dont il s'agit de canaliser les flux.

Or, cette mise en relation est réalisée en pratique par l'inscription de ces différents éléments en regard les uns des autres dans un tableau. C'est ce que m'explique une consultante interviewée, document à l'appui : « *Voilà à quoi ça ressemble (elle me montre un tableau). Je reporte les zones qu'on a définies sur le plan ici (elle indique la première colonne), puis les impacts environnementaux (elle indique la deuxième colonne). Et j'ai encore amélioré le système parce qu'ici... Attendez... (Elle va chercher un autre dossier) Voilà. Dans celui-ci, on est plus précis (le tableau qu'elle me montre a trois colonnes : la première comprend les activités regroupées par zone, la deuxième les aspects, la troisième, les impacts). À chaque type de zone, on passe en revue tous les types d'impacts : l'air, l'eau, le sol... Et pour chacun on va voir qu'est-ce qui cause l'impact. Et ça, c'est l'aspect (elle indique la colonne supplémentaire, à*

savoir la deuxième sur ce tableau).. » Des raffinements supplémentaires dans l'analyse se traduisent par l'introduction de nouvelles colonnes, comme dans l'exemple de tableau 7 ci-dessous, proposé comme modèle par un intermédiaire lors d'une formation.

Activités	Aspects	Secteur	Impacts
Production d'air comprimé	Génération de bruit ; dépassement des normes	Bruit	Nuisance sonore pour les riverains
Stockage de carburant	Absence de bac de rétention sous la cuve	Sol, eau	Risque de pollution des sols et des eaux
Stockage de carburant	Risque de déversement lors du dépotage des fûts	Sol, eau	Risque de pollution des sols et des eaux
Lavage de l'atelier A	Captage d'eau de nappe phréatique	Ressources naturelles	Consommation des ressources naturelles
Lavage de l'atelier A	Eaux usées chargées en détergent	Eau	Pollution des eaux de surface
Stockage de soude	Absence de bac de rétention sous la cuve	Sol, eau Sécurité	Risque de pollution des sols et des eaux Risque travailleur

Tableau 7 : Exemple de tableau de définition des aspects environnementaux. L'aspect environnemental correspond à un élément saillant de l'activité, lié à un impact par une relation de cause à effet et, dans ce cas-ci, à une catégorie de pression écologique ou de « secteur » des problèmes d'environnement. Comme on le voit, il s'agit plutôt d'un effet relativement direct sur l'état de l'environnement que d'un impact final sur l'homme et sa qualité de vie.

Ce tableau met en perspective, littéralement, quatre listes. Chaque liste énumère des êtres, des choses ou des événements en tant qu'occurrences ou items d'une même classe. Par le fait même d'y figurer, ces items sont « rapprochés, mis en perspective entre eux et ainsi rendus équivalents d'un certain point de vue » (Desrosières, 1995; Desrosières, 2008a), celui de leur rapport commun à un type d'objet, activités, aspects, secteur ou impacts. La forme de ces items est codifiée et standardisée, pour subsumer leur singularité : bien que la fuite de carburant ou celle de soude soient des événements différents, bien que les formes de confinement, les dispositifs techniques et les manipulations que ces débordements appellent ne soient pas les mêmes, le tableau en rend compte de la même façon. Ce n'est pas seulement une question de formulation : c'est le même élément, parmi tous les possibles, qui est saisi dans les deux cas : l'absence de bac de rétention. La codification et la mise en équivalence supposent une opération de réduction (Desrosières, 1995; Latour et Hermant, 1996; Latour, 2006a; Desrosières, 2008a). Mais cette réduction permet précisément de rendre possibles certaines manipulations comme le tri par item et le comptage : il y a deux bacs de rétention (pas les mêmes, bien sûr) à prévoir.

Si la liste exprime des rapports, des liens, le tableau en suggère d'autres par la symétrie formelle des dispositions en lignes et en colonnes (Desrosières, 1995; Desrosières, 2008a) – d'où la possibilité de tris qui opèrent de nouveaux regroupements. La structure bidimensionnelle du tableau permet d'exprimer « des rapports de rapports, des comparaisons de comparaisons », et de multiplier les points de comparaison possibles. Parce qu'il peut être

embrassé du regard, le tableau peut « exercer son effet essentiel : traiter chacun de ses items sur le même plan (au sens propre et au sens figuré), sur un pied d'égalité, au lieu de voir l'un du point de vue de l'autre » (Desrosières, 1995). Parce qu'il établit et relie des cadres (au sens propre et au sens figuré), il permet aussi, a contrario, de s'attacher à un cadre, à un détail, d'entrer par un point de vue particulier et de permuter les points de vue tout en préservant les équivalences. Listes, tableaux, cartes et graphiques partagent ce trait essentiel de rendre possible une « vue d'ailleurs » qui est aussi une « vue de nulle part » qui produit des effets d'extériorisation par rapport à l'ensemble envisagé, de neutralisation des points de vue particuliers, de réification des items qui sont construits à travers eux (Desrosières, 1995). Il s'agit là de possibilités pratiques de produire ce type d'effets, indissociables de la matérialité et des plis du support (feuille de papier, écran d'ordinateur), de la forme du tableau et des repères, notamment visuels, qu'il incorpore, et de la position de celui qui le « domine du regard » et qui a prise sur lui et – c'est du moins le but du jeu - sur ce qu'il représente (Latour et Hermant, 1996).

Cette opération de mise en forme est si importante qu'elle s'appuie sur des formats, des check-lists, des schémas, des plans tout au long de l'analyse environnementale. La multitude d'objets intermédiaires du type gabarit mobilisés comme supports de discussion et d'exploration collective, opérateurs d'enregistrement et de codification, système de représentation, générateurs de lignes de visibilité – et dont les développements précédents rendent compte - montre que la préoccupation de mise en forme est essentielle et continue, et que le tableau des aspects environnementaux n'en constitue que la stabilisation finalisée. En effet, l'investigation n'est pas un processus immatériel. Au contraire, il repose sur et contribue à produire une multitude d'inscriptions en une grande diversité de lieux, par une grande diversité de personnes et d'instruments, y compris l'intermédiaire lui-même, et à les rassembler en un lieu ou en une « collection » où elles pourront être comparées, analysées et transformées en de nouvelles inscriptions telles les inventaires ou le tableau des aspects environnementaux. Le formatage a priori que permettent les objets intermédiaires de type gabarit, canevas, formulaires ou check-lists relève d'une économie de la production d'information, au sens où elles réduisent le travail d'« in-formation » et où elles opèrent une réduction, ne prélevant dans la complexité du monde que ce qui est utile à ce qu'il faut bien appeler un « centre de calcul » (Latour, 1989; Latour et Hermant, 1996) : *« Au lieu d'avoir une fiche rapport d'audit, une fiche non conformité, il y a une fiche générale «Action environnement» et ça sert pour les audits, les non-conformités. Ça c'est un truc important : éviter d'avoir 4 fiches différentes, n'en utiliser qu'une. Sinon, ils ne savent plus laquelle utiliser! Ici, toute l'information est rassemblée et organisée sur une seule fiche. L'important, c'est que l'incident soit répertorié, et pas que ça se trouve une fois répertorié dans les non-conformités, une fois dans les audits (...) C'est standardisé. Tu définis des rubriques : «par téléphone», «par écrit», «rapport d'audit», et tu coches, quoi »,* explique un conseiller environnement d'une CCI, ardent promoteur de la simplification et de la standardisation des outils du management environnemental.

Ce tableau des aspects environnementaux est lui-même un objet intermédiaire. Il rassemble les entités qui peuplent l'entreprise, auxquelles le gestionnaire de l'environnement a affaire, leur assigne une identité spécifique qui émerge de la mise en relation avec d'autres entités, et vise à leur enrôlement dans le SME. Cette identité n'est pas arbitraire, elle repose une série d'épreuves et de négociations qui contribuent à sa mise en forme. L'inscription dans un

tableau contribue à ce travail de définition, en même temps qu'il stabilise ces définitions et identités, et leur permet de circuler sans (trop de) déformation. La liste des aspects environnementaux est destinée à circuler, non seulement dans le réseau de conception du SME mais aussi à travers l'entreprise. Ainsi, chaque département, zone ou atelier reçoit une liste des aspects environnementaux qui les concernent en particulier. Le tableau des aspects environnementaux est à son tour transformé en de nouvelles inscriptions – par exemple, des procédures de travail qui contiennent une description sommaire des aspects environnementaux qui concernent le département, des photos, des articles dans le journal d'entreprise, ou encore des poubelles étiquetées – qui vont être dispatchées vers une multitude d'endroits et de personnes, vers ce que Latour et Hermant (1996) désignent par le terme « périphérie ».

En outre, ce tableau est intermédiaire dans un processus de calcul qui continue au-delà de sa production. Il contribue à rendre les aspects environnementaux comparables, de « *faire un ranking* », selon les propos d'un intermédiaire interviewé. Mais cette comparabilité n'est pas encore suffisante dans une perspective opératoire. En effet, ces aspects environnementaux appellent chacun une ou des action(s) de cadrage, de maîtrise des débordements. Quand on sait que, dans une entreprise moyenne, on peut définir plusieurs centaines d'aspects environnementaux, on comprend qu'il soit impossible en pratique de les traiter tous en même temps. Ce n'est d'ailleurs pas souhaitable, ni dans la logique de la norme ISO 14001, ni en pratique : « *Vouloir aller trop vite vers le système parfait, complet, total, c'est aussi une erreur. Il faut installer la logique d'amélioration continue, dont on parlait tout à l'heure, sans vouloir presser et tout tirer en même temps. On ratisait trop large, donc on s'est... On doit ratisser large, mais en levant un peu le râteau, si vous voyez ce que je veux dire. Il ne faut pas qu'on veuille pousser tout avec notre râteau, il faut aussi lâcher un peu de mou pour que le râteau soit facile à tirer. Parce qu'aussi non, à un moment, le râteau est tellement dur que tout le monde s'essouffle, et puis n'a plus envie de tirer, quoi. Ca, c'est dangereux* », fait valoir un consultant senior interviewé. Il faut donc définir des priorités. Mais comment choisir ce qui est prioritaire dans un ensemble d'aspects aussi différents que la génération de bruit, l'absence de bac de rétention sous une cuve et la présence de détergent dans les eaux usées ? De nouvelles opérations sont nécessaires pour rendre ces aspects comparables et hiérarchisables : c'est ce qu'on appelle l'évaluation de la significativité des aspects environnementaux.

III.4 L'évaluation de la significativité des aspects ou la mise en risque de l'environnement

a) Une méthode d'évaluation de la significativité adaptée de l'analyse des risques

Une fois la liste des aspects environnementaux établie, la norme ISO 14001 impose de « déterminer ceux de ces aspects qui ont ou qui peuvent avoir un (des) impact(s) significatif(s) sur l'environnement (c'est-à-dire aspects environnementaux significatifs) » (ISO, 2004b). L'entreprise est tenue de s'équiper d'une méthode pour ce faire et de consigner cette méthode par écrit : « *Puisqu'un organisme peut avoir de nombreux aspects environnementaux et impacts environnementaux associés, il convient qu'il établisse des critères et une méthode pour déterminer ceux qu'il considère comme étant significatifs. Il n'existe pas de méthode unique pour déterminer les aspects environnementaux significatifs. Cependant, il convient que la méthode utilisée fournisse des résultats cohérents et comprenne la définition et l'application de critères d'évaluation, tels que ceux relatifs aux données environnementales, les données légales et les préoccupations des parties intéressées internes et*

externes », précise l'annexe de la norme ISO 14001. Compte tenu de la relation de cause à effet entre les deux, relation qui définit l'aspect, la significativité de l'aspect est supposée traduire la significativité de l'impact, et la méthode d'évaluation doit assurer la fidélité et la robustesse de cette traduction. Pas étonnant que les intermédiaires – les conseillers comme les certificateurs - et les responsables environnement y attachent une grande importance, et que les procédures d'analyse environnementale établies par les entreprises la décrivent en détail, alors qu'elles ne sont pas toujours très explicites sur les modalités du travail d'investigation décrit précédemment.

La méthode qui s'est progressivement imposée en Région wallonne comme ailleurs est une adaptation d'une méthode d'analyse des risques - la méthode Kinney - à l'analyse des risques environnementaux. Cette origine n'est pas connue de la plupart des intermédiaires que j'ai eu l'occasion de rencontrer. Un formateur explique que, pour autant que sachent les intermédiaires du monde 14001 qu'il connaît²⁵¹, « *il y a 3-4 consultants qui se sont lancés dans l'environnement et ont conçu des outils. Et les autres ont suivi* » ; « *c'est une question de part de marché, voilà! Oui, ben tu as 4-5 méthodes qui sont là, avec les petits consultants qui ont été chercher des méthodes à droite à gauche, qui ont rassemblé et puis qui ont fait une petite tatouille.* » Cet outil d'analyse environnementale est l'outil à la fois le plus partagé et le plus personnalisé par les intermédiaires qui accompagnent les entreprises : si tous se basent sur des principes communs, ils y apportent leur touche personnelle, en matière de critères ou de forme de présentation, par exemple. Cette pratique de personnalisation est à la fois un moyen d'incorporer l'expérience acquise à l'outil et de consolider son expertise (Dodier, 1993a), et un moyen de se différencier de ses concurrents dans une perspective marchande (Villette, 2003b)

La méthode Kinney est une méthode elle-même adaptée de l'outil de management de la qualité déjà évoqué, l'AMDEC, au domaine de la sécurité²⁵² (Nibelle, 2002; Malchaire et Koob, 2006). Les conseils délivrés par la norme ISO 14004 :2004 reprennent d'ailleurs les principes de cette méthode – mais l'on dit cette norme très peu utilisée...

Kinnen et Worth ont repris les modalités de l'AMDEC dans le cadre de la prévention d'un certain type de risques, les explosions accidentelles. Leur méthode, qui fait toujours autorité en matière de gestion des risques, repose sur les postulats de base que le risque augmente proportionnellement à la probabilité d'occurrence d'une défaillance (P), à la fréquence d'exposition des cibles (E), humaines ou non humaines, et à la gravité des conséquences possibles (G), et que ces trois éléments sont quantifiables. La criticité du risque – qui se définit comme une combinaison de trois modes de jugement - peut dès lors être exprimée sous la forme d'un produit de trois facteurs :

$$\text{Criticité du risque} = P \times E \times G$$

²⁵¹ Et l'on rappellera que Région wallonne, dans le monde d'ISO 14001, « *tout le monde connaît tout le monde* ».

²⁵² L'AMDEC avait développé un mode de codification des défaillances sur base du degré d'altération des fonctions du système étudiée, de leurs effets et des risques qui leur étaient associés. La méthode Kinney a été développée fin des années 70 par G.F. Kinney et A.D Wiruth pour le compte du Naval Weapon Center américain, pour permettre d'établir des « *priorités réalistes dans les programmes de sécurité* ».

Kinney et Wiruth ont développé des tables pour faciliter l'évaluation chiffrée de ces facteurs. Par exemple, ils proposent une échelle allant de 0,1 à 10 lorsque l'on passe d'un événement virtuellement impossible à un événement fort probable. La valeur 1 correspond à un événement non attendu mais possible. Des versions remaniées de ces tables ont été publiées à de nombreuses reprises. Selon les auteurs, ces tables sont à la fois scientifiquement fondées et améliorées et validées par des années d'expérience.

L'interprétation du risque est aussi incorporée à cette méthode : elle met en relation les différents niveaux de criticité du risque et les niveaux d'action qu'ils appellent. Quand le score indique un risque critique, une intervention s'impose, tandis qu'un risque moyen appelle à la vigilance. La méthode Kinney, basée sur des méthodes graphiques illustrées à la figure 19 page suivante, prévoit également un système de justification de l'intervention par les coûts, ou plus exactement une analyse coût-bénéfice de l'intervention (Nibelle, 2002; Malchaire et Koob, 2006). La méthode visait donc aussi à rendre les choix en matière de sécurité *accountable*.

La méthode d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux, à son tour, reprend les principes de la méthode Kinney - une opération de codage, une opération de quantification et une opération de qualification binaire : significatif/non significatif - tout en adaptant les formes de codage et de classification, des échelles de cotation et des modalités de qualification. Elle se veut une méthode, sinon rationnelle, du moins de rationalisation des risques et des actions de prévention. Dès lors, elle procure aide, traçabilité et justification à la décision.

b) Le codage des aspects environnementaux en classes hiérarchisées

Pour réaliser cette nouvelle traduction, la première opération est de répartir les aspects environnementaux en un nombre limité de classes de grandeur. Qui dit grandeur, dit principe d'équivalence permettant de rapprocher et différencier les aspects environnementaux. Deux principes d'équivalence minimaux sont établis pour « mesurer qualitativement » les aspects environnementaux et les répartir en classes : la fréquence et la gravité. Comme nous le verrons, d'autres principes d'équivalence peuvent être isolés de ce qui constitue la classe d'équivalence « gravité » pour fabriquer de nouvelles classes d'équivalences.

- ***L'attribution à une classe de fréquence***

La fréquence de l'aspect environnemental renvoie à une régularité temporelle plutôt qu'à une fonction de probabilités. La fréquence de l'aspect environnemental constitue une traduction des deux premiers facteurs de l'équation de criticité de la méthode Kinney. Ce qui caractérise le domaine des risques pour lesquels cette méthode a été originellement conçue, c'est premièrement qu'il s'agit de risques d'accidents ponctuels, et deuxièmement, que les probabilités des défaillances techniques de ce type sont connues. Ces probabilités ont de longue date été calculées pour une grande majorité des dispositifs techniques concernés, et publiées dans des documents de référence. Il n'en va pas de même pour les probabilités d'accidents conduisant à des impacts environnementaux. Qui plus est, un grand nombre d'aspects environnementaux ne relèvent pas de pollutions accidentelles, mais de pollutions chroniques, dont la probabilité serait de 10 selon les échelles originelles de la méthode.

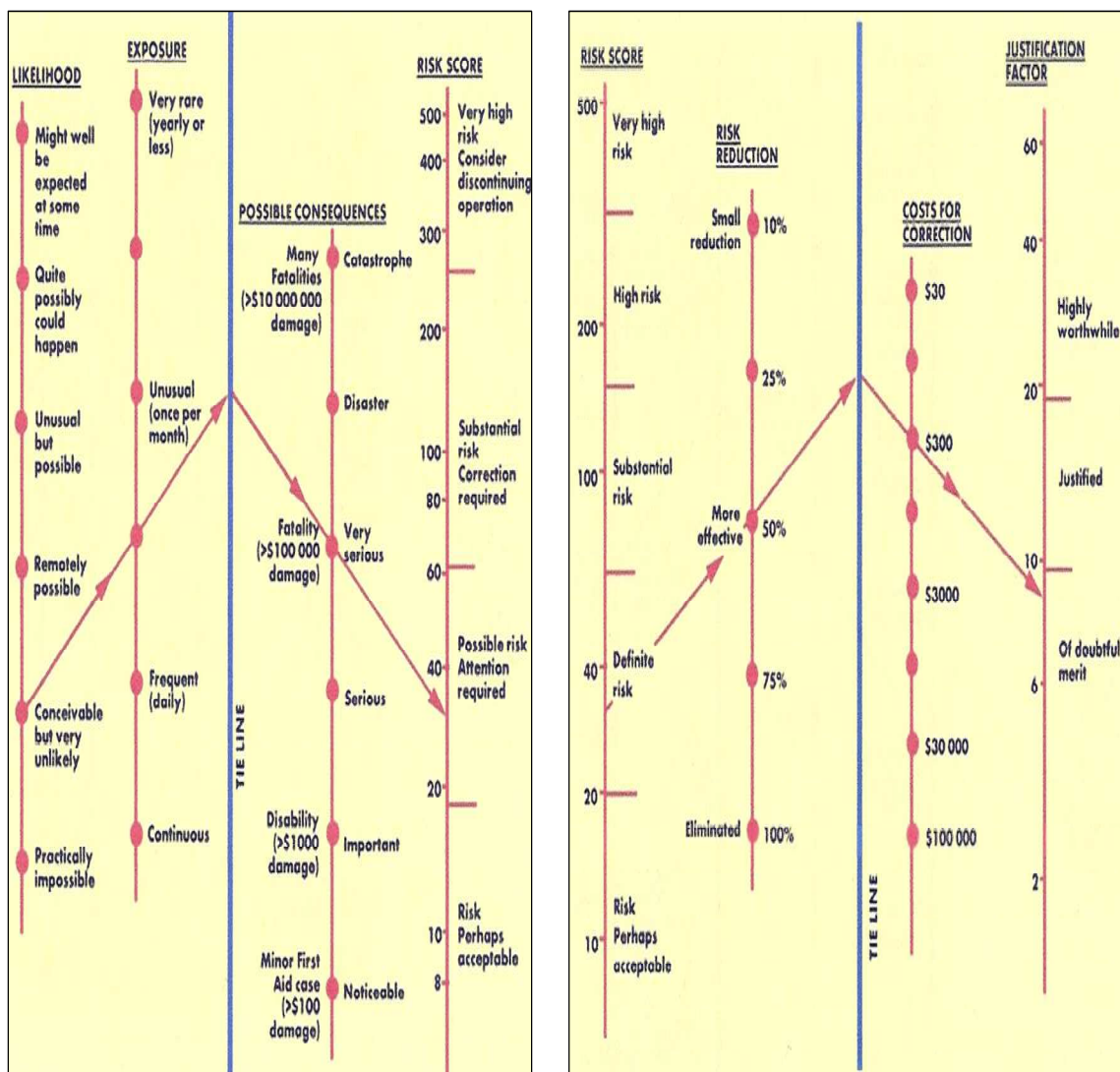


Figure 19 : Nomogrammes pour l'analyse des risques et la justification de l'intervention proposés par Kinney et Wiruth (1976) dans leur rapport « Practical Risk Analysis for Safety Management ». Le premier propose un système d'échelles des critères de probabilité, exposition et gravité, permettant d'attribuer à l'aspect un score de risque ; le deuxième propose un système similaire de justification par les coûts. Le score du risque d'un aspect particulier s'estime par une méthode graphique, en traçant une droite reliant sa classe de probabilité et sa classe d'exposition, puis en traçant une droite partant du point d'intersection de la première droite avec la ligne d'équivalence (Tie Line) et passant par sa classe de gravité pour intersecter la droite de l'échelle de score du risque. On procède de manière similaire pour estimer de la justification de l'intervention à l'aide du deuxième nomogramme, en partant du score du risque calculé à l'aide du premier monogramme.

Dès lors, toutes les pollutions chroniques verraient leur criticité augmenter d'autant, ce qui représenterait sans doute une traduction fidèle de la significativité d'un point de vue écologique, mais n'aiderait pas à résoudre le problème de hiérarchisation de l'entreprise. Il en irait de même pour l'exposition, puisqu'une exposition permanente correspond également à une cote de 10.

Pour l'adapter au domaine de l'environnement, la méthode d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux fond ces deux catégories en une seule, celle de la fréquence : comme l'explique une consultante interviewée, « *l'exposition et la fréquence... En environnement, ce n'est pas comme un ouvrier qui est devant une machine et qui... qui peut tourner seule (...). L'ouvrier peut être là, ne pas être là quand il y a un problème, il peut être exposé ou pas (...). Donc, on a un camion, il va tout le temps charger, décharger, et on peut avoir des déchets qui tombent. La fréquence, ce sera dix fois par jour. L'exposition au risque pour l'ouvrier, dans ces conditions, ça va être combien de fois est-ce qu'il va veiller au fait que les déchets tombent et quel est son risque de se faire écraser par les déchets. Donc l'idée d'exposition, c'est «est-ce qu'il va vérifier une fois ou vérifier chaque fois?».* Tandis qu'il y a une exposition, en environnement, quand le camion se décharge, ce sera identique. L'exposition à la fréquence par rapport à la position du sol sera identique à chaque fois que le camion se décharge. Donc le fait qu'il décharge ce déchet, le risque de souiller le sol, il n'y a pas de différence entre exposition et fréquence. Et l'exposition sera égale à la fréquence. Et tout le monde comprend ça. Mais l'entreprise peut très bien décider de quand même faire les deux. »

Mais il ne s'agit plus d'une fréquence calculée en toute généralité, mais bien d'une fréquence appréciée localement, sur base des informations recueillies lors de l'investigation. L'appréciation de la fréquence est généralement réalisée au cours de séances du type brainstorming réunissant des personnes choisies pour parler à la fois au nom de leurs collègues et de l'environnement. Malgré la définition de critères standardisés, l'appréciation est fortement dépendante des contingences de ces réunions, comme les personnes qui y prennent part ou le temps consacré à la discussion (Malchaire et Koob, 2006) Pour la fréquence, un système de classification en fonction de repères temporels familiers, dont voici un exemple possible, guide la traduction des informations en fréquences types : l'indice « une fois par an ou moins » est donné comme équivalent à la classe de fréquence « exceptionnel », l'indice « une fois par mois ou moins » équivaut à la classe de fréquence « rare », l'indice « une fois par semaine ou moins » équivaut à la classe de fréquence « occasionnel », et l'indice « tous les jours », à la classe de fréquence « systématique ».

- ***L'attribution à une classe de gravité***

Une opération de codage similaire des informations recueillies lors de l'investigation est effectuée pour évaluer la gravité des impacts. Mais alors que la fréquence s'évalue sur le seul critère de l'occurrence temporelle, l'évaluation repose sur la combinaison d'une série de critères hétérogènes et non mutuellement exclusifs.

En voici une liste non exhaustive :

- type et nombre de plaintes reçues à ce sujet,
- importance des dommages financiers engendrés,
- risques pour l'image ou les finances de l'entreprise,
- étendue spatiale de l'impact (limité à la zone de travail, au voisinage, à la commune, à la région, global...),
- intensité de l'aspect et/ou de l'impact (volume des rejets, degré de toxicité ou de rémanence dans le milieu de l'agent polluant, irréversibilité de l'impact, etc.)
- durée de l'impact dans le temps,
- type et nombre de cibles exposées
- vulnérabilité des cibles (milieu fragile, espèce en voie de disparition, etc.)

- non-conformité aux exigences légales
- degré de maîtrise (aspect inconnu et pas mesuré, absence de système de remédiation ou de confinement, absence de mesures préventives, absence de procédures de travail spécifiques, etc.)

On constate que, contrairement à l'évaluation de la fréquence, ces critères ne sont guère fondés sur des repères familiers ou issus de l'histoire propre de l'entreprise. Certains critères sont aisément constructibles à partir de ressources générales accessibles par connexion à des réseaux – compris ici comme mise en circulation d'informations au sens de Latour et Hermant (1996) et comme « forme de connaissances » (Serres, 1974) - existants et connus. Mais d'autres sont beaucoup plus flous ou difficiles à appréhender dans la mesure où ils nécessiteraient de se connecter à de nouveaux réseaux et/ou et même, dans certains cas, de les construire. Par exemple, le volume des rejets est calculable ou estimable sur base des dispositifs métrologiques, administratifs et comptables de l'entreprise. Le degré de toxicité d'une substance est répertorié dans des documents publics et peut être trouvé sans trop de difficultés. Par contre, évaluer la vulnérabilité du milieu récepteur ou la probabilité de phénomènes d'irréversibilité suppose de mobiliser des données empiriques exogènes, portant sur la relation pression-impact, et des connaissances scientifiques – notamment écologiques – spécialisées, et de raisonner en termes de chaînes de cause à effet qui englobent mais dépassent celles qui relient les activités de l'entreprise au milieu en intégrant les mécanismes des écosystèmes, pour imaginer des scénarios plausibles : « *Dire si ça pollue, ça veut dire « dire comment ça pollue »* », explique une consultante.

Ces connaissances spécialisées n'étant pas également distribuées, l'exercice peut s'avérer difficile pour les entreprises, particulièrement s'agissant d'effets de second ordre ou en cascades. Et le caractère sommaire de la description des impacts dans le tableau des aspects environnementaux n'aide en rien dans ce travail d'appréciation : une formulation de l'impact d'un rejet tel que « pollution atmosphérique » peut recouvrir des phénomènes aussi différents en termes d'échelle spatiale et temporelle, d'irréversibilité, de vulnérabilité ou de nombre des cibles exposées, d'importance des dommages financiers, etc. que le sont l'effet de serre, la potentialisation d'allergies, les odeurs ou les pluies acides.

Chaque entreprise est libre de se fixer les critères qu'elle souhaite pour définir la gravité, pour autant que cette liste conduise à « *des résultats cohérents* » (ISO, 2004b). Si les critères choisis doivent être précisés dans la procédure d'évaluation de la significativité, la façon de combiner ces critères ne l'est pas. Cette combinaison se négocie au cours même de la discussion qui réunit les acteurs mobilisés pour l'évaluation de la significativité, ce qui rend, là aussi, l'évaluation non reproductible (Malchaire et Koob, 2006).

L'objet et le résultat de cette négociation résident dans l'affectation de l'aspect à une classe de gravité préétablie par l'entreprise et consignée dans la procédure d'analyse environnementale : parfois les aspects sont répartis en « très graves, graves, moyennement graves, peu graves » sans plus de précision, ce qui permet d'ouvrir le champ des interprétations pour pouvoir saisir des situations variées : « *par exemple, le plus grave, ça va être «non-conformité : polluant toxique et persistant dans le milieu naturel, ou rejet polluant près d'une nappe phréatique, d'une rivière, d'un étang, etc.»* ». A contrario, la classification suivante, extraite d'une

procédure mise à disposition par l'entreprise CJE, est beaucoup plus précise : « *Impact limité localement au département* », « *Impact limité à l'usine sans influence extérieure* », « *Nuisance environnementale limitée à 100 m* » et « *Pollution significative de l'environnement* ».

Pourtant, cette dernière catégorisation, plus standardisée, n'est pas forcément plus efficace ou plus fidèle que la précédente. Toute opération de classification et toute opération de standardisation supposent des opérations de réduction que l'on appelle « codage » (Desrosières, 1995). Et en effet, on passe par ce travail de codage d'une liste d'aspects multiples et présentant des caractéristiques variées, à quatre classes ou regroupements d'aspects. La deuxième classification impose a priori un principe de rapprochement/réduction au détriment des autres critères de gravité et ce pour l'ensemble des aspects. Or, les critères les plus pertinents pour évaluer la gravité d'un aspect ne sont pas forcément pertinents pour évaluer la gravité d'un autre. La première, a contrario, permet de négocier une combinaison de critères au cas par cas et d'opérer une réduction *ad hoc*, mais dont il est plus difficile d'assurer la traçabilité et la justification.

Ces deux classes sont à elles seules suffisantes pour définir la significativité. Un schéma basé sur ces seules classes, tel que celui de la figure 20 présentée à la page suivante, utilisé comme mode d'évaluation visuelle de la significativité des aspects environnementaux, montre comment leur combinaison opère un tri et une répartition de ces aspects en ensembles dont les éléments seraient équivalents sous le double point de vue considéré. Ces ensembles aux frontières coïncidentes dessinent ensemble l'espace fermé dans lequel la significativité et son négatif, la non-significativité, des aspects environnementaux trouvent sens. Les aspects dits significatifs sont ceux qui se situent dans la zone grisée. Ils correspondent aux combinaisons fréquence/gravité « fort/fort », « fort/moyen » ou « moyen/fort », « moyen/moyen ». Les aspects dits non-significatifs sont ceux regroupés dans les zones en blanc. Le partage est intérieur et endogène à cet espace.

Cette combinaison et ce partage permettent une hiérarchisation sommaire des priorités : les premiers à traiter sont ceux qui se situent dans la zone « fort/fort », et ainsi de suite. Les aspects non-significatifs peuvent être temporairement laissés en l'état.

Beaucoup d'entreprises choisissent pourtant de construire des classes d'équivalence supplémentaires. Parmi celles-ci, les deux plus fréquentes sont la classe « conformité réglementaire » et « maîtrise des aspects ». Ces classes sont construites en extrayant ces deux critères de la liste de critères permettant d'évaluer la gravité de l'aspect environnemental, précédemment mentionnée, et en les instituant comme principes d'équivalence en propre. Ils deviennent dès lors des points de passage obligés au même titre que la fréquence et la gravité.

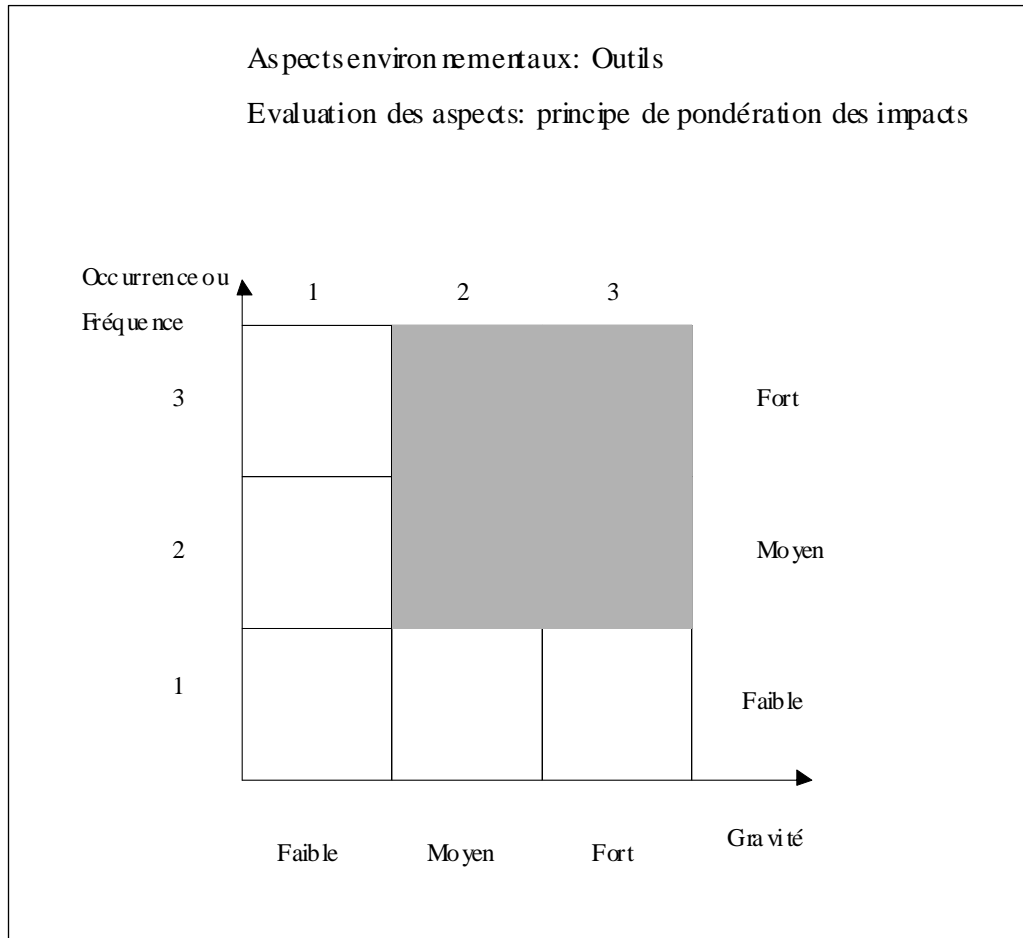


Figure 20 : Matrice d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux présenté en 2005 par un intermédiaire lors d'une formation à ISO 14001. Cette matrice a été présentée à la fois comme un outil de « cotation » des aspects environnementaux et comme une illustration de son principe.

- **La catégorisation en fonction de la conformité réglementaire**

Considérons tout d'abord la conformité réglementaire. Dans cette classe d'équivalence, on trouve généralement deux ou trois codifications possibles : « conforme » et « non conforme », avec parfois une catégorie intermédiaire « en cours de mise en conformité », lorsqu'une non-conformité a été détectée et que des interventions correctives sont planifiées et budgétisées. L'attribution de chaque aspect à une catégorie procède de la comparaison entre les aspects caractérisés et l'inventaire des exigences légales. Ne peuvent être considérés comme « conformes » que les aspects environnementaux faisant l'objet d'exigences légales pour lesquels la conformité a été démontrée. Toute incertitude est associée à une non-conformité, car le premier ordre de l'état de conformité, si l'on peut dire, est que l'entreprise se reconnaisse comme sujet de droit – donc de devoirs, dont celui de connaître la législation qui la concerne, comme l'indique un consultant interviewé : « aucune analyse effectuée, aucun traitement des rejets ; conformité : donc, dans ce cas, apparemment, il y a peut-être une législation, mais il ne le sait pas (...) La conformité, il va avoir 10 [non conforme] parce qu'il ne sait pas (accentuation de ces mots dans l'intonation de l'interviewé) s'il est conforme. »

« Il est généralement admis qu'une bonne pratique est de considérer toute non-conformité réglementaire comme significative », déclare un conseiller environnement exposant les principes du SME selon

la norme ISO 14001 lors d'une formation d'entreprises. En effet, le but final, rappelle-t-il, est de répondre à la question « *qu'est-ce qu'il y a à faire en priorité ?* » et, dans la mesure où la norme ISO 14001 et, conformément à ses spécifications, la politique environnementale des entreprises impliquent un engagement à la conformité réglementaire, ce qui n'est pas conforme à la réglementation implique tôt ou tard une intervention de mise en conformité. Si la norme ISO 14001 concède à l'entreprise, au nom des principes combinés d'absence de seuil à l'entrée, de praticabilité et d'amélioration continue, une certaine maîtrise de l'agenda de mise en conformité, celle-ci ne peut être indéfiniment reportée, sous peine d'une part de contrevenir à ce même principe d'amélioration continue et d'autre part de mettre en péril la certification tant désirée. L'internalisation des exigences légales est vue comme un processus à instaurer et à rendre perpétuel, plus que comme un état de fait, qui ne pourrait de toute façon qu'être temporaire.

Consultants, formateurs, certificateurs et autres intermédiaires sont enrôlés dans ce processus. Par rapport à l'objectif de certification, par exemple, les intermédiaires qui accompagnent l'entreprise se chargent de faire savoir aux entreprises de quelle marge de manœuvre ils disposent sur ce point précis. Marge de manœuvre qui a également été négociée avec la Région wallonne : souvenons-nous du cas du permis d'environnement, dont le respect semble constituer un seuil minimal pour tous : « *Imaginons : pas de permis d'environnement. Là, le certificateur va tiquer. Il va dire : «Bon, d'accord, vous l'avez mis dans le programme environnemental, mais ce n'est pas suffisant. Vous avez vraiment intérêt à vous le procurer pour la prochaine certification».* Et ainsi de suite » explique un consultant. De plus, les non-conformités réglementaires pourraient être sources de problèmes administratifs et juridiques si elles sont relevées par la police de l'environnement au cours d'une inspection. Un autre consultant renchérit : « *Vous avez la police de l'environnement qui vient, et qui vous demande votre permis, vous faites quoi ? Vous risquez des sanctions (...) S'il prend votre permis et qu'il fait le tour de votre entreprise, je vous jure que c'est plus qu'administratif. Si vous avez une citerne à mazout, ils vont aller vérifier que la citerne à mazout est déclarée, qu'elle est conforme à votre permis, qu'elle est confinée, si elle est en service... Des choses comme ça. C'est quand même du concret. Parce que le permis d'environnement, à un moment donné... Finalement, c'est une règle ! Si vous avez une citerne à eau de pluie, c'est que vous devez avoir un test qui prouve l'étanchéité. Le permis d'environnement regroupe fatalement les lois, finalement, regroupe des points concrets, hein... C'est d'ailleurs pour ça qu'on se base principalement là-dessus pour le tableau récapitulatif des exigences légales. C'est déjà très bien s'ils répondent leur permis.* »

Si l'intérêt explicite de construire une classe relative à la conformité réglementaire est de diminuer les risques juridiques et les risques d'échouer à la certification, un autre tout aussi important est d'ordre pédagogique : « *Ici (elle me montre un exemple d'analyse environnementale d'un dossier client), c'est déjà plus complet. On a les aspects, les impacts, la description, et on a aussi les exigences légales. Ca, c'est intéressant, parce que les entreprises ne le savent jamais. Les exigences légales, elles n'ont jamais lu (... Et) là, tout à coup, c'est noir sur blanc, c'est le choc. Ca, ça les fait réfléchir* » explique une consultante interviewée. Non seulement cela vise à amener les entreprises à s'intéresser au contenu de la législation ou de leur permis, mais cela vise aussi, en rendant visible l'écart entre l'état de l'entreprise et les exigences à son égard, en établissant objectivement un fait²⁵³ – à savoir qu'elle ne maîtrise pas sa conformité réglementaire -, à susciter un changement de

²⁵³ Au sens de Latour (1989) : le « fait établi » est à prendre au sens constructiviste, c'est-à-dire un énoncé qui a été établi, stabilisé et rendu indiscutable au prix d'un travail considérable.

comportement qui excède la simple opération de correction « one shot » : « *On doit le retrouver dans le programme environnemental, mais ça ne suffit pas. Je veux voir une démarche* », dit-elle.

Prendre en compte la conformité réglementaire dans l'évaluation de la significativité des aspects environnementaux a enfin pour effet – c'est du moins ce qu'on observe en pratique (Ammenberg, 2003; Zobel et Burman, 2003; Provost, 2005) –, dans le cadre de l'analyse environnementale, d'assurer une certaine standardisation entre entreprises, et d'accroître la significativité, le « degré de priorité » des aspects auxquels il s'applique : « *L'organisation de l'entreprise dépend de plus de la mentalité de la personne dans l'entreprise et dans ses rapports avec le client. Dans l'environnement, vous ne dépendez plus de la mentalité, ça s'impose à la personne. On n'a pas besoin... C'est surtout conditionné par les exigences légales en fait. Quand on est dans l'environnement, oui, il y a une partie de gestion, dans le sens : on va chercher comment s'organiser, comment faire que ça marche. Par exemple, on va se demander comment on va faire pour gérer les déchets. Mais on n'a pas une grande marge de manœuvre. Il n'y a pas 36 solutions. On ne va pas avoir énormément de différences. Ils devront gérer les déchets et ils devront trouver des collecteurs, ils devront remplir des formulaires s'ils envoient des déchets, ils devront faire attention au stockage. Bon, ils pourront choisir telle couleur de poubelle, c'est tel type de déchets. Ils pourront choisir qui les ramasse dans l'entreprise, qui les amène à l'endroit où on les stocke et à quelle fréquence on les ramasse, mais c'est tout (...)* Vous êtes dépendant de l'environnement... Dépendant d'une exigence légale. » Cela participe à donner à la norme une certaine consistance. Et puis, assurer la prise en compte de la conformité réglementaire dans la fabrication du SME, c'est aussi donner prise à la législation – et au législateur – sur la forme et les finalités de chaque SME de façon individualisée et locale, et à assurer une certaine standardisation, certaines formes d'équivalences ou de commune mesure, entre SME et entreprises qui deviennent comparables.

- ***L'attribution à une classe de maîtrise***

A l'inverse de la codification précédente qui a généralement pour effet d'accroître la significativité d'un aspect, prendre en compte la prise en compte du degré de maîtrise que l'entreprise a ou peut avoir d'un aspect a surtout pour effet pratique d'augmenter la marge de manœuvre de l'entreprise : un aspect peut être considéré comme non prioritaire, bref être disqualifié soit parce qu'il est jugé non maîtrisable, soit parce que l'aspect est jugé déjà maîtrisé.

Le premier cas de figure a déjà été évoqué. La norme ISO 14001 vise la prise en compte des aspects environnementaux significatifs sur lesquels l'organisme peut avoir une maîtrise ou une influence, effaçant *de facto* tous les aspects ne rentrant pas dans cette catégorie. L'explication de ces notions développée dans l'annexe informative souligne bien qu'elles renvoient aux contingences de la situation à problématiser : « *La maîtrise et l'influence des aspects environnementaux des produits fournis à un organisme peuvent varier de manière significative, en fonction de la situation sur le marché de l'organisme et de ses fournisseurs. Un organisme qui est responsable de la conception de ses propres produits peut avoir une influence significative sur de tels aspects, en modifiant, par exemple, un seul matériau entrant, alors qu'un organisme qui est censé fournir un produit, répondant à des spécifications déterminées de manière externe, peut avoir un choix très limité (...)* En ce qui concerne les produits fournis, il est reconnu que les organismes ne peuvent avoir qu'une maîtrise limitée de l'utilisation et de la mise au rebut de leurs produits, par exemple par les utilisateurs. Cependant, ils peuvent, lorsque cela est réalisable, communiquer les filières de collecte et d'élimination appropriées à ces utilisateurs afin

d'exercer une influence » (ISO, 2004b). Maîtrise et influence constituent des notions assez floues pour les entreprises, et, comme je l'ai montré précédemment, la question est souvent résolue en pratique en distinguant globalement, d'une part, les processus internes et, d'autre part, les processus externalisés

Or, la portée de cette qualification est considérable. Compte tenu de la philosophie d'ISO 14001, ce qui est considéré comme maîtrisable est aussi considéré comme à maîtriser dans le cadre du SME, par des actions et de dispositifs de « maîtrise opérationnelle », qui touchent au cœur de l'organisation du travail, et engagent dès lors un redéploiement du collectif dans l'entreprise et des ressources considérables. Ce qui est considéré comme non maîtrisable mais influençable, par contre, n'engagera qu'à des actions ou à des modifications périphériques de l'entreprise, même quand l'impact ne peut être considéré comme non significatif, comme dans le cas exposé ci-dessous par une entreprise lors d'une formation à ISO 14001 :

« Entreprise U: Au niveau du site, nous sommes un bureau d'études, et nous partageons un bâtiment avec des colocataires, qui ne sont pas certifiés, qui ne veulent pas trier ni rien. Ce qu'on peut faire dépend d'eux, on ne peut pas être tenu pour responsables de ce qu'ils font mal... »

Le certificateur: C'est un impact significatif non maîtrisable. Il faut les sensibiliser, semer la petite graine. »

Au titre de l'influence qu'elle peut avoir sur d'autres acteurs, voici l'entreprise une nouvelle fois enrôlée comme porte-parole de l'environnement et de la norme ISO 14001. Mais la différence dans la prise en compte est de taille. Si, avec la nouvelle version de la norme ISO 14001, il n'est plus question de laisser tomber purement et simplement les aspects qui ne relèvent pas de la catégorie « maîtrisable », qualifier un aspect – tout significatif soit-il - de « non maîtrisable » ouvre vers des modes de prise en compte de cet aspect moins contraignants, du point de vue des ressources à engager et des efforts à consentir, et du point de vue des risques de non-conformité encourus lors de la certification.

Quant au jugement sur le caractère maîtrisé d'un aspect, il s'appuie sur l'inventaire de l'existant réalisé lors de l'investigation. Quand un aspect environnemental peut-il être considéré comme maîtrisé ? Des réponses se sont dégagées progressivement avec l'expérience acquise dans l'implémentation d'un SME.

Tout d'abord, lorsque l'entreprise est confrontée à un effet de seuil dans ses efforts de prévention et de réduction de ses aspects environnementaux. L'endiguement actuel du débordement est considéré comme l'endiguement maximum possible compte tenu des circonstances. Un tel effet de seuil est souvent lié à la technologie utilisée, et possibilité technique et économique d'en changer, mais pas uniquement, comme en témoigne le cas de la brasserie IJL en ce qui concerne sa consommation d'eau, dont cet extrait d'un de mes rapports d'intervention témoigne : *« La consommation d'eau pour la production a déjà été fortement réduite pour des raisons d'économie. Ils consommaient au départ environ 12 litres d'eau par litre de bière produite, répartis en un litre pour le produit fini et presque tout le reste pour le lavage des cuves. Ils ont optimisé les cycles de lavage et réutilisent la dernière eau de rinçage comme première eau de lavage du cycle suivant. Ils en sont actuellement à 5.4 litres d'eau par litre de bière produite, et n'arrivent pas à descendre en dessous sans altérer la qualité du produit et sans risques sanitaires. Comme la moyenne du secteur est de 7 litres d'eau par litre de bière produit et que les meilleurs ne font pas beaucoup mieux qu'eux, ils estiment que*

l'aspect est maîtrisé. » La négociation du degré de maîtrise de l'aspect à attribuer – et la justification de cette attribution – intègre également ici un compromis entre objectifs écologiques et objectifs de qualité du produit, et un positionnement relatif par rapport à des entreprises mises en équivalence sur base de leur appartenance à un même secteur d'activités – ce qu'on appelle du *benchmarking* en langage managérial.

Un tel seuil étant contingent, il ne peut-être tenu pour définitif, surtout dans un monde valorisant l'innovation et comptant sur un progrès illimité de la technoscience. La qualification « maîtrisé » est provisoire, par principe mais aussi en pratique, et peut être remise en jeu lorsqu'interviennent effectivement une innovation technologique et/ou une modernisation sectorielle, donc un changement de la position relative des entreprises du même secteur d'activités : *« Ce qui a peut-être évolué [depuis 15 ans], c'est la faisabilité. Je pense au tri des déchets: il y a beaucoup plus de filières qui existent maintenant que par le passé, et donc là, c'est l'étape suivante : la gestion de certains aspects environnementaux est facilitée de fait de ces évolutions »*

De plus, d'autres critères que l'effet de seuil technologique ont émergé avec les années d'expérience acquise dans la mise en œuvre de la norme ISO 14001. Par exemple, dans la liste de classes d'évaluation de la maîtrise proposée par le Fil de l'Ecogestion, une combinaison de trois critères est utilisée : connaissance objective, de préférence chiffrée, de l'aspect, efficacité du dispositif d'alerte, efficacité des dispositifs de correction et de prévention mis en place. Ces classes sont triées par ordre décroissant du degré de maîtrise : *« détection systématique et procédure existante et correctement appliquée », « détection rapide (< semaine) probable et procédures et moyens de contrôle imprécis », « détection possible mais correction difficile et procédures insuffisantes ou inadéquates », « inexistante ou déficiente et données ou procédures manquantes »*. La première classe correspond à un aspect dit maîtrisé – le débordement est cadré au mieux, le risque est connu et évalué comme faible, la situation est prévisible - la dernière à un aspect tout à fait hors maîtrise – le débordement est anarchique, le risque est mal connu, la situation imprévisible. Ce dernier constitue un aspect prioritaire, qui devra faire l'objet d'un panel d'interventions inscrites au programme d'action du SME. A l'inverse, un aspect maîtrisé est tout en bas de l'échelle des priorités et le suivi déjà instauré suffit pour le moment. Non seulement rien n'invite à planifier une intervention, mais, si l'on applique le raisonnement de la maîtrise des procédés formulé par Shewhart, une intervention n'est pas souhaitable car elle réintroduirait « de la variabilité », c'est-à-dire dans le vocabulaire de la sociologie de la traduction, une nouvelle source potentielle de débordement, difficile à prévoir, et de l'incertitude.

L'intérêt d'introduire une classe d'équivalence « maîtrise » n'est pas évident du point de vue de la calculabilité de la significativité de l'aspect. Bien souvent, les dispositifs existants ont pour effet de réduire la fréquence et la gravité de l'aspect. La significativité d'un aspect déjà pris en charge par ces dispositifs sera donc de toute façon faible. Mais elle est intéressante pour les classes de maîtrise intermédiaires, d'une part pour mettre en évidence *« le travail qui reste à faire »*, et d'autre part parce qu'elle rend visible et permet de valoriser les efforts déjà consentis. Pour rappel, la valorisation des efforts environnementaux précédemment consentis constitue l'un des ressorts de l'intéressement des entreprises. Chaque aspect pouvant être qualifié de « maîtrisé » est à la fois une source de satisfaction légitime, une ressource à mobiliser dans le cadre d'un dialogue avec les parties intéressées, et un facteur de

renforcement de la motivation des membres du collectif : « *c'est intéressant parce qu'on voit le positif* » dit un intermédiaire. « *Ca leur permet de voir qu'ils n'ont pas travaillé pour rien* », dit un autre.

c) La significativité entre commensuration, totalisation et hiérarchisation

Le travail de codage des aspects environnementaux permet de les ventiler en classes et sous-classes d'équivalence en nombre limité. En se basant sur le schéma de la figure 20 présentée précédemment, une première appréciation de la significativité est possible. Mais cette méthode visuelle et qualitative n'a pas la faveur de la plupart des intermédiaires, pour deux raisons liées – et déjà évoquées.

La première raison est qu'elle conduit à une discrimination trop simple, binaire – significatif/non significatif – ou ternaire – très, moyennement ou peu significatif. Or, explique un conseiller en environnement d'une chambre de commerce, « *une entreprise moyenne se retrouve facilement avec 500 lignes [de tableau d'aspects environnementaux]. Sur ces 500 lignes, il y a peut-être 100 aspects significatifs, parfois plus (...)* Alors, la question, c'est : « *par où je commence ?* » Une discrimination plus fine est indispensable pour définir les priorités à l'intérieur de cette liste de priorités.

La deuxième raison c'est que le choix des priorités retenues pour faire l'objet d'une intervention corrective doit être justifiable. « *Avant, on faisait sans cotation. On définissait des critères et on discutait, on discutait, et on se mettait d'accord entre nous pour la significativité. Mais c'était moins objectif* », selon un autre intermédiaire. En calculant le risque, une fois « *l'analyse environnementale terminée, on est content. On a la preuve qu'on traite bien les priorités* » dit la consultante interviewée avec un grand sourire. C'est tout l'intérêt de la formule du calcul de la criticité de la méthode Kinney : le passage par le calcul et ses contraintes contribue à rendre le choix moins discutable par d'éventuels contestataires - sauf à rouvrir l'épreuve et à en payer le prix -, à le rendre robuste (Desrosières, 1989).

Pour faire entrer les aspects environnementaux dans cet espace de calcul, une nouvelle traduction est engagée, pour transformer les mots en nombres, c'est-à-dire pour quantifier (Desrosières, 2003; Desrosières, 2008a). Chaque sous-classe de fréquence, gravité, éventuellement conformité réglementaire et maîtrise, etc., est codée par un nombre. Un nombre et non un chiffre : ce code est plus qu'un signe, dans la mesure où il est bien sensé exprimer une position et une valeur relative – propriétés essentielles, dénommées ordinalité et cardinalité, de ces objets mathématiques que sont les nombres (Ifrah, 1947) – comme l'indique la notion de « score » qui les désigne. Dès lors que les caractéristiques de fréquence, gravité, etc. sont exprimées par un nombre, elles changent d'identité : elles deviennent des scores, des performances, mesurables et mesurés par leur passage dans ce dispositif fait de tableaux, de classes et de codes que nous venons d'explorer tout au long de ces pages.

Les caractéristiques d'aspects environnementaux hétérogènes sont aussi rendues commensurables et totalisables, au sens où peuvent l'être des nombres. A partir de là, les procédures de calcul basiques de la méthode de Kinney et Wiruth deviennent réalisables. La significativité d'un aspect environnemental se définira alors comme le produit mathématique

des mesures de ses caractéristiques, comme dans l'exemple proposé par un intermédiaire lors d'une formation, représenté à la figure 21 :

« Gravité :	<i>Faible (environnement peu atteint) : 5</i> <i>Moyenne (perturbation sensible de l'envir) : 20</i> <i>Majeure (environnement majeure de l'envir) : 50</i>
Fréquence :	<i>Faible (événement exceptionnel) : 2</i> <i>Moyenne (1 fois par mois) : 5</i> <i>Elevée (1 fois par semaine) : 10</i>
Maîtrise :	<i>Impact maîtrisé (procédure appliquée) : 5</i> <i>Impact non maîtrisé (pas de moyens en place) : 25</i>
<i>Significativité = G x F x M »</i>	

Figure 21 : Modèle de procédure de calcul de la significativité des aspects environnementaux

Par le jeu d'équivalence entre un aspect singulier et chaque sous-classe à laquelle il est associé, c'est à l'aspect lui-même que les scores qui mesure l'une de ces caractéristiques ou les totalise est associé. Par cette totalisation, une nouvelle et unitaire mesure des aspects environnementaux en termes de significativité est ainsi obtenue. Tous les aspects environnementaux, ainsi rapportés à une même classe d'équivalence, deviennent comparables entre eux. Ils peuvent alors être hiérarchisés, réarrangés de façon univoque par ordre numérique croissant ou décroissant. Plus les critères de jugement, et donc les facteurs du produit arithmétique sont nombreux, plus l'échelle de cotation de ces critères est détaillée et les possibilités de codage sont nombreuses, plus la différenciation dans les scores de significativité sera importante et plus la discrimination entre aspects et leur hiérarchisation seront poussées. Et comme la mise en ordre repose sur des propriétés et des règles attachées à l'univers des nombres et détachées pour un temps et un lieu – celui de la colonne des scores de significativité – celui des forces, des enjeux et des intérêts sociaux, l'opération hiérarchisation semble pour le coup vidée de tout contenu politique – et c'est justement dans cet évidence apparent, circonscrit au lieu et au temps de l'opération, que réside la politique des nombres (Desrosières, 2008b) – et relevant de l'ordre des choses.

Définir les priorités nécessite encore une série d'opérations. Après un mouvement de prolifération des aspects environnementaux qui permet de connaître l'entreprise, il s'agit de réduire cette multiplicité à une liste limitée d'aspects qui permet d'agir. C'est précisément le rôle du seuil de significativité déterminé par l'entreprise. La significativité des aspects environnementaux étant exprimée par un nombre et distribuée selon une échelle numérique, les aspects environnementaux hiérarchisés deviennent communément comparables à une valeur de référence fixée a priori, appelée seuil de significativité. Cette valeur départage les aspects environnementaux en deux groupes auxquels est assigné un destin différent, comme le faisait la frontière entre zones grisées et zones en blanc sur le graphique de la figure 20. Théoriquement, ce seuil, défini dans la procédure d'analyse environnementale, est indexé sur la méthode de cotation des aspects adoptée et doit être fixé de manière à correspondre à cette frontière qui inclut dans les priorités les aspects environnementaux de significativités forte et moyenne. Ainsi, dans l'exemple donné par l'intermédiaire à la figure 21, cette valeur de référence ou « seuil de significativité » était de 500. Tous les aspects environnementaux dont

le score global est supérieur à 500 sont dits « significatifs » : ils correspondent à un risque élevé et appellent une intervention pour les maîtriser. A l'inverse, les aspects environnementaux dont le score est inférieur à 500 sont dits « non significatifs » : ils correspondent à un risque faible et n'appellent pas d'intervention.

Mais cette façon de procéder, si elle est orthodoxe, peut conduire à l'identification de priorités trop nombreuses pour être poursuivies simultanément : « *Il faut se retrouver avec un nombre raisonnable d'aspects à traiter. Il faut que ça reste gérable. Au-delà d'une vingtaine d'objectifs... (soupir et moue dubitative).* » Ce chiffre n'est pas une norme, à peine un repère pour évaluer anticipativement et intégrer au jugement la faisabilité de la démarche qui sera mise en place, lorsque rien de singulier ne se dégage : comme le souligne un consultant, « *tout va dépendre de l'ampleur de chaque problème. Il y a des problèmes qui vont coûter très cher à l'entreprise, ça va être lourd, c'est un gros investissement, donc il faut peut-être le programmer en fonction du budget. C'est par exemple, carrément changer de procédé, pour une opération, ou une nouvelle machine. Tout dépend de l'ampleur, et ça, les certificateurs en tiennent compte. Si par exemple dans les «1000», il y a une station d'épuration à faire et une cabine de peinture à installer, c'est clair que toutes les petites choses autour, on peut les remettre à plus tard* ».

C'est pourquoi certains consultants avouent écrire, dans certains cas, la procédure d'analyse environnementale – où le seuil est défini – après et non avant la réalisation de l'analyse des risques et du calcul des scores des aspects environnementaux : pour une jeune consultante interviewée, « *on peut le faire avant, mais alors, il faut de toute façon réajuster une fois qu'on a défini les objectifs et cibles, parce qu'il faut que ce soit cohérent* » ; « *que ce qui sort de l'analyse se retrouve dans le plan d'action et vice-versa* ». En échange de cette réduction du nombre d'objectifs à poursuivre, ils attendent un engagement de l'entreprise sur les actions qui concernent ceux qui sont retenus : « *Toutes les failles détectées lors de l'analyse des risques (...), ce qui s'est décanté, (...) moi, je ne les laisse pas s'échapper, hein ? (...) Il faut que je voie une démarche* », dit-elle. Pour ces intervenants, ce réajustement n'est pas donc contradictoire avec l'exigence de réalité et de légitimité de l'épreuve : comme l'explique un conseiller environnement de l'UWE, « *grosso modo, on retombe sur les 20% d'aspects qui produisent 80% des impacts. C'est pas si mal comme résultat. Et il y a déjà de quoi faire avec ça. Ça, au moins, c'est réaliste* ». La démarche est certes hétérodoxe mais valide.

Cette validité est pragmatique, au sens où elle se définit par rapport à « ce qui marche en pratique » - versus la méthode orthodoxe qui relève d'une validité théorique, à savoir « ce qui marche en théorie » - (Callon et Ripp, 1992), comme l'illustre l'extrait précédent. C'est là que l'éthique du consultant prend le relais des procédures de calcul, pour équilibrer les prises en compte et stabiliser les fragiles associations construites à grand frais. Son honnêteté professionnelle se mesure à sa capacité à rendre justice à l'environnement et à l'entreprise : « *Il faut être honnête, il faut être positif, donc si c'est une entreprise où il y a énormément d'impacts environnementaux, on met une marge en disant «Voilà, ça, c'est vraiment à faire, ça c'est vraiment urgent»* » souligne un consultant interviewé sur un ton solennel. Contrairement à une vision critique (Villette, 1988; Henry, 1992; O'Shea et Madigan, 1997; Cabin, 1999; Millecamps, 2002; Villette, 2003b; Pellegrin-Boucher, 2004) comme à une vision apologétique (Stern et Tutoy, 1997; Avenier, 1998; Kubr, 2002; Villeneuve et Huybens, 2002; Bornarel, 2004; Le Roy et Pellegrin-Boucher, 2005) du consultant, l'intermédiaire n'est ni complètement aligné sur les intérêts de son client, ni confiné dans un monde d'hyper-rationalité, ni porte-parole

exclusif et militant de l'environnement : il est tenu par les trois autant qu'il les fait tenir ensemble.

Cette chaîne d'opérations impliquée dans l'évaluation de la significativité des aspects environnementaux et la définition factuelle des priorités, chaîne d'opérations qui permettent le passage des mots et qualités hétérogènes en quantités homogènes et comparables au prix d'un immense travail de réduction, abstraction et standardisation, relève d'un processus de commensuration. Celle-ci se définit comme la représentation et la mesure de caractéristiques différentes et/ou présentées par des entités différentes à l'aide d'une commune mesure (Espeland et Mitchell, 1998). La commune mesure de la significativité des aspects environnementaux n'évacue pas toute différence, toute hétérogénéité. Mais par le passage par un même mode de catégorisation, de codification et de totalisation, elle transforme une différence de nature – incommensurable – en une différence disons d'intensité – commensurable et ordonnable. Le processus de commensuration n'est pas neutre : il transforme ce qu'il saisit (Espeland et Mitchell, 1998).

Une autre transformation de ce processus est la mise en risque de l'aspect environnemental. Car c'est bien sur l'idée de risque, et à celles d'urgence et d'acceptabilité des dommages potentiellement générés par le débordement, que repose et se trouve justifiée la nécessité d'établir des priorités d'action. La notion de risque, n'est guère mobilisée dans le texte normatif, même si elle a joué un rôle important dans son élaboration (Power, 1991; Power, 1997a; Reverdy, 1998) et, comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, dans les arguments et les dispositifs d'intéressement des entreprises. Le lieu de l'aspect environnemental se situe dans l'entreprise et noue à ses activités les impacts provoqués hors de ses murs par des enchaînements séquentiels et spatialisés de cause à effet. Et c'est bien le déplacement en amont du lieu, de l'occurrence et du cadre de l'effet vers le lieu, le temps et le cadre de l'activité qui fait de l'aspect environnemental une entité qu'il est possible d' enrôler dans des dispositifs de prévention. L'internalisation de la construction de l'aspect environnemental dans une perspective de maîtrise introduit une distance dans l'espace et dans le temps par rapport à la réalisation de l'impact, qui devient virtuel, voire par rapport à la réalisation d'un possible débordement, quand celui-ci ne relève pas d'un flux continu. Virtualisation de l'impact et probabilisation du débordement se conjuguent dans les principes organisateurs de l'action d'endiguement que sont la réduction à la source et la prévention, dont la spécificité est d'agir au niveau du risque de débordement et des dommages potentiels plutôt qu'à celui de leur actualisation.

Or, certains débordements des activités ne sont pas de l'ordre du probable, d'une distribution des hasards de l'événement et du non-événement possibles, mais consistent en des flux continus ou chroniques, de pressions effectives aux effets et contribution aux impacts descriptibles. De tels débordements sont-ils de l'ordre du risque ? Et de quel risque ? Ce risque, c'est celui de la perte de maîtrise, de la défaillance de l'endiguement, du débordement non plus des frontières de l'entreprise mais des dispositifs d'endiguement eux-mêmes, comme le traduisent ces mots du certificateur-normalisateur belge interrogé : « *voir si rien ne s'échappe qui n'est pas maîtrisé* ». Et c'est aussi le risque qui est encouru par l'entreprise qui (se) laisse ainsi déborder et s'expose alors à la critique, voire à une forme de sanction de la part de ses parties intéressées, humaines et non humaines (Starik, 1995; Doane, 2005). En effet, « le

risque n'existe qu'à travers une procédure, des instruments, y compris ceux de la prévention, mais ces instruments postulent eux-mêmes des rapports entre les acteurs » (Mormont, 2009), notamment de la possibilité et de la nécessité – ou non – d'un dialogue avec les parties intéressées, de leur capacité de repréciser ou de résister, de la probabilité d'une politisation d'un conflit ou d'un problème locaux. Mais le risque encouru par l'entreprise, c'est aussi celui lié aux coûts de l'effort d'endiguement et de prévention des aspects environnementaux. L'articulation de ces différentes dimensions du risque rend aussi possible l'anticipation et la prise de risques calculés, et dont le preneur sera tenu pour comptable. Du point de vue de l'organisation de l'action, la mise en risque est porteuse d'une économie politique de l'endiguement. Enfin, le jugement sur le risque environnemental, dans les entreprises, s'exercerait généralement non sur le risque de dégradations en chaînes encouru par l'environnement, mais sur le risque encouru par l'entreprise (Reinhardt, 2006), risque technique et politique d'être débordée, repérée, étiquetée et sanctionnée pour son « incompatibilité » avec des exigences socialement légitimes. Mais la connaissance et la mesure des risques auxquels les acteurs individuels ou collectifs sont exposés du fait de leurs actions, l'inévitable arbitrage entre différents risques débouchant sur la sélection de « ceux qui comptent » et appellent des mesures d'endiguement et de prévention, et la prise de risque que suppose un tel choix seraient constitutifs d'une technologie politique de responsabilisation des acteurs (Milburn, 2007). La mise en risque des aspects environnementaux relève d'une politisation de l'entreprise, au double sens d'élaboration d'une politique et de participation à la vie de la cité.

Ce lien entre risque pour l'environnement et risque pour l'entreprise, mobilisé de façon générale et conceptuelle, et illustré par des exemples et des témoignages pour intéresser les entreprises et les enrôler dans une démarche d'implémentation de la norme, acquiert réalité au fur et à mesure que prolifèrent et se tissent les relations entre impacts et activités au cœur du tableau des aspects environnementaux. Le travail d'intéressement de l'entreprise se prolonge, au travers de nouvelles négociations, de nouveaux compromis et peut-être, au prix de trahisons. En effet, si cet attachement du risque individuel au risque collectif participe de nouvelles prises en compte par l'entreprise, il conduit aussi à disqualifier de façon systématique certains risques encourus par l'environnement qui ne trouvent pas leur contrepartie en termes de risques pour l'entreprise (Semal, 2005a). Aussi, la prise en compte de l'intérêt et des risques pour l'entreprise dans l'évaluation de la significativité des aspects, si elle est encouragée par la norme (ISO, 2004b; ISO, 2004c), est aussi l'un des points d'appui de la critique d'ISO 14001, de sa formulation comme des pratiques d'implémentation (Krut et Gleckman, 1998; Ammenberg, 2003; Pöder, 2006).

Une fois opérée la « mise en boîte noire » de la significativité, son détachement des modalités et contingences de sa production, les priorités définies selon l'ordre des nombres et non plus l'ordre social relèvent des faits établis, et peuvent être mobilisés comme prémisses à de nouvelles opérations, de nouvelles traductions. C'est ce qui rend possible le passage à l'action : « *je prends ceux qui sont significatifs, ceux avec les priorités d'amélioration la plus élevée, et je les mets en haut sur la liste du plan d'action* », m'explique un intermédiaire. Mais avant de me pencher sur le passage de l'analyse environnementale à l'action et à sa planification, reste à souligner une autre traduction : celles des pratiques de l'analyse environnementale à une procédure écrite qui les traduit.

III.5 La mise en forme de la procédure d'analyse environnementale

L'analyse environnementale engage un éventail de pratiques hétérogènes, dont la liste, la séquence, la configuration et les règles d'adaptation aux contingences ne sont pas fixes ni complètement prévisibles a priori. « Ce qui doit être fait » se décide dans le cours des événements et de l'action.

C'est que rien n'est joué d'avance dans l'analyse environnementale. L'investigation en matière d'environnement procède de l'ouverture et de l'équipement de nouvelles questions (Stengers et Zaccai, 1994) auxquelles il n'est « pas toujours évident de répondre ». Pas évident au sens où la réponse est difficile à trouver ou au sens où il est délicat pour l'intermédiaire d'y répondre ? « Les 2 sont liés, répond la consultante interrogée. Je n'ai pas envie de répondre oui ou non et de me tromper. Quand je ne sais pas, je pose mes questions à tout le monde. Bon, on a beaucoup de partenaires, donc si la réponse existe, souvent, je finis par la trouver. Mais si vraiment personne, dans mes partenaires, ne peut répondre, je vais dire à l'entreprise: «Voilà, j'ai posé la question à telle, telle et telle personne ou agence, ce n'est pas clair, donc on vous propose qu'on ne fasse rien, et on verra bien à la certification.» Mais à partir du moment où j'ai posé la question partout, et que c'est un manque de... Enfin, que c'est pas clair, qu'on ne sait pas me donner de réponse, je ne me tracasse pas. Tout dépendra de l'avis du certificateur, mais à partir du moment où aucun organisme spécialisé en environnement ne peut me donner une réponse claire, je sais que le certificateur sera tolérant. Il dira quoi, mais il n'arrêtera pas l'entreprise pour ça. Mais je ne ferai jamais prendre une décision sans en être sûre, parce qu'en environnement euh... Ce n'est pas comme en qualité où on peut dire oui ou non. Quitte à garder le point d'interrogation, mais un point d'interrogation clairement établi, signalé clairement à la certification : «Ce point-là, on ne sait pas.» (inaudible) Je préfère ça parce que je trouve ça trop délicat de faire prendre une décision qui a des conséquences parfois importantes sur une base... pas sûre. Bon, je ne veux pas dire que ce qu'on ne sait pas, hop on le met en point d'interrogation et le tour est joué. Non. D'ailleurs le certificateur n'accepterait pas. Non, quand on ne sait pas, il faut s'interroger. Une analyse environnementale, c'est beaucoup de questions. Moi, en tout cas, je m'interroge, je pose des questions, je vais voir des organismes spécialisés. Voilà. Mais des fois... » Les opérations de codage et de cotation des aspects ouvrent aussi des questions et génèrent de l'incertitude. C'est particulièrement le cas de la gravité : « L'utilisation des équipements de conditionnement d'air situés sur le (inaudible), par exemple. Pff: vous avez le CFC qui s'échappe. Oui, mais quoi ? C'est quoi ? On sait que ça a servi dedans, on sait que ça pollue, on sait que ça participe à tel ou tel dégât dans l'environnement. Mais quelle est réellement la gravité ? C'est tout ça qui est difficile. » C'est ici la fidélité de la traduction des impacts en aspects qui est interrogée.

L'alignement suppose aussi de trouver des compromis entre les positions des parties en présence. Compte tenu de la pluralité des positions en matière d'environnement et de risque environnemental, trouver des compromis viables s'avère parfois problématique : « Quand je pose la question à un conseiller environnement de la chambre de commerce avec qui je m'entends bien quand j'ai une question un peu délicate, et que je me demande comment... Dans l'environnement, tout peut se poser comme question. Des fois, on est vraiment perplexe. Et cette personne m'a répondu et je lui ai dit, je n'aime pas du tout ce genre de réponse -: «Même si on ne peint qu'une fois, ça vaut la peine d'avoir une cabine de peinture.» Alors, je suis bien d'accord, mais en attendant... Je lui dis: «Oui, mais le prix d'une cabine de peinture, c'est pas rentable.» Et elle me répond: «Mais si tout le monde le fait, au niveau de l'impact, c'est comme si quelqu'un peignait tout le temps.» Mais si moi, je dis ça au client, il me regarde avec

des yeux, bon... » On voit bien ici à quel point la position des politiques publiques, représenté par le conseiller de la CCI, - politiques publiques qui doivent gérer non un aspect singulier d'une entreprise singulière, mais les effets cumulés de différentes sources de pression écologique à l'échelle d'un territoire - semble à mille lieues de celle l'entreprise – pour qui le rapport bénéfique environnemental discret obtenu/ coût pour l'entreprise est insuffisant pour justifier l'intervention.

Ce qui rendrait ce travail de traduction problématique, selon un intermédiaire, c'est qu'« *il y a de tas d'implicites* » qui entrent en jeu de façon clandestine. Il peut s'agir d'évidences qui n'ont plus besoin d'être exprimées et ne peuvent être renégociées. C'est le cas, par exemple, de la hiérarchie entre risques/objectifs/utilité économiques et écologiques attribuée par les intermédiaires aux entreprises : « *A la limite, je dois penser à l'environnement demain, mais pour dans une heure, je dois penser à avoir encore des sous, quoi...* ». Cette hiérarchie renvoie à la définition de la « mission » sociale de l'entreprise, essentiellement attachée à ses activités de production de biens et de services, dont la primauté n'est pas mise ni mettable en question par l'intermédiaire : « *Moi, j'ai une entreprise qui fait de l'entretien et de la réparation de pompes hydrauliques. De temps en temps, ils reprennent des pièces qui sont abîmées quand ils font un entretien, et ils veulent qu'elles ressortent nickel, alors, parfois, ils les repeignent. Mais leur activité principale, c'est l'entretien, c'est pas de repeindre les pièces. Eh bien, la législation environnementale les oblige à acheter une cabine de peinture alors qu'ils font de la peinture une fois par semaine à peu près. Mais le coût d'une cabine de peinture, ce n'est pas rien. Ils ne veulent pas investir là dedans, et ils vont continuer à peindre pour la qualité de leur service. Là, on est vraiment bloqué, je ne sais pas comment résoudre ça.* » Un autre type d'implicites sont les tabous, des choses qu'il est de mauvais goût de mettre sur la place publique, comme le fait déjà évoqué que le but de la démarche de l'entreprise est d'emblée l'obtention de la certification et que c'est dès lors la recevabilité par le certificateur qui définit le niveau de performance à atteindre, comme on l'a vu dans plusieurs extraits. Enfin, certains éléments peuvent rester implicites car ils sont difficiles à verbaliser, car il s'agit de repères incorporés, qui relèvent de la prise et du savoir faire de l'intermédiaire, comme dans le cas des odeurs.

Quand les faits s'avèrent souples et les connaissances peu stabilisées, quand les attentes sociales, notamment celles des certificateurs, et les règles juridiques sont floues et discutables, l'intermédiaire a bien du mal à faire des choses qui tiennent. Pourtant, ce n'est que lorsque le processus est terminé, que les problèmes sont formulés, que les priorités sont définies, que les actions et les collectifs d'action sont cadrés, que la procédure est rédigée, et que l'ensemble est aligné, que les aspects environnementaux significatifs prennent ce caractère d'évidence. Car l'existence d'une procédure écrite supposée avoir été suivie à la lettre lors de l'analyse environnementale donne force et légitimité à cette hiérarchisation et à ses résultants. Dès lors, c'est l'« ordre des choses » qui semble avoir décidé de l'alignement du collectif, des possibilités d'action à venir, des efforts à consentir et de leur mise à l'agenda.

Mais, comme nous l'avons vu, la procédure écrite censée établir *ex ante* ce que sera et comment se fera l'analyse environnementale est éventuellement ajustée ou rédigée *ex post*. La description qu'une procédure écrite, dont un extrait relatif aux quatre classes d'équivalence et au système de cotation analysés dans les sections précédentes et le système de cotations est donné un exemple à la figure 22, offre un contraste saisissant avec les pratiques de l'analyse

environnementale que donnent à voir les comptes-rendus des acteurs mobilisés au cours de cette recherche.

Partie I

1^{er} Critère : Aspect Réglementaire :

L'activité ou son (ses) impact(s) environnemental(s) / aux) sont-ils en contradiction, dans un des domaines environnementaux, avec une quelconque exigence légale, réglementaire ou autre obligation à laquelle TA a délibérément décidé de se soumettre : OUI – NON ?

2^{ème} Critère : Gravité :

GRAVITE	Critères d'évaluation					
	Facteur humain	Type de pollution	Zone affectée	Impact sur l'image	Impact sur la production	Réactions des Parties Intéressées
Catastrophique = 1	Conséquence mortelle pour le voisinage	Catastrophe écologique (pollution grave et durable)	Pollution Zonale (> 200 m)	Atteinte durable de l'image de la société	Mise en péril de la pérennité de l'activité Coût > 500.000 EURO	Plainte(s) formelles
Grave = 2	Conséquence sur le voisinage	Pollution grave ou durable	Pollution Locale (50-200 m)	Atteinte ponctuelle à l'image de la société	Indisponibilité durable d'une ligne de production Coût > 100.000 EURO	Réclamations fréquentes
Moyenne = 3		Pollution moyenne et non rémanente	Pollution Rapprochée (15 - 50 m)		Indisponibilité temporaire d'une ligne de production Coût > 10.000 EURO	Réclamations occasionnelles
Faible = 4		Pollution faible et non rémanente	Pollution Confinée à la source (< 15 m)			Simple inquiétude

L'évaluation de la GRAVITE est effectuée en retenant la plus sévère cotation des différents critères d'évaluation.

3^{ème} Critère : Occurrence :

OCCURRENCE	Systématique = 1	Fréquent = 2	Rare = 3	Exceptionnel = 4
Fréquence ou probabilité d'apparition de l'aspect	+/- quotidien	0 hebdomadaire à mensuel	+/- annuel	De 2 ans à + de 10 ans ou jamais vu

4^{ème} Critère : Maîtrise :

MAITRISE	Critères d'évaluation			
	Connaissance et surveillance	Equipements + adéquation	Formation et sensibilisation	Procédures
Inexistante ou fortement déficiente = 1	Absence de connaissance (données) et surveillance (moyens de contrôle) indispensables	Absence d'équipements indispensables	Absence de sensibilisation et/ou formation nécessaires des opérateurs	Absence de procédure(s) indispensable(s)
Partielle = 2	Connaissance partielle et/ou surveillance insuffisante nécessitant un complément ou une remise à jour	Equipements existants mais mal adaptés, insuffisants, sous-dimensionnés (= > à améliorer) Equipements en cours de réalisation	Les opérateurs nécessitent une remise à niveau de leur formation	Procédure(s) à remettre à jour (inadéquates) ou insuffisante(s) Procédure(s) adéquate(s) mais non correctement appliquée(s)
Adéquate = 3	Connaissance à jour ou pas nécessaire Surveillance adéquate ou pas nécessaire	Equipements adaptés ou pas nécessaires	Les opérateurs sont sensibilisés et correctement formés Pas de sensibilisation et/ou formation nécessaire	Procédure(s) adéquate(s) et correctement appliquée(s) ou pas nécessaires

L'évaluation de la MAITRISE est effectuée en retenant la plus sévère cotation des différents critères d'évaluation.

Figure 22 : Système de critères d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux de l'entreprise TAL, extrait de leur procédure d'analyse environnementale.

Cet extrait de document illustre à quel point le travail de rédaction de la procédure, d'inscription et d'investissement de forme relève tout d'abord d'une opération de réduction : elle ne retient des modalités de codage, de classement et de quantification que des listes de critères formulés de façon synthétique, et des modes de raisonnement formel. Toutes les contingences de sa construction, toutes les négociations par lesquelles on est passé pour définir cette liste, toutes celles qui ont amené à attribuer tel aspect à tel classe, à le coter, à établir le seuil de significativité, tous les moments de doute et d'hésitation, tous les tâtonnements qui tiennent du bricolage, tous les ratés sont laissés pour compte et effacés. L'effet d'objectivité, la robustesse et la stabilisation sont à ce prix (Desrosières, 1989; Latour, 1989; Desrosières, 1995; Callon et Law, 1997).

Il permet de comprendre le travail de rédaction de cette procédure comme une scénarisation de l'action, au double sens de production d'un scénario destiné à être (re)joué et performé par les acteurs et leur prescrit des rôles, et de mise en scène qui met à l'avant-plan certaines pratiques ou formes de pratiques pour en renvoyer d'autres – considérées comme peu présentables²⁵⁴ au et en public - en coulisses. Cette gestion de l'avant-scène et de l'arrière-scène est essentielle pour la justification et la robustesse du travail du consultant, de l'entreprise vis-à-vis des porteurs d'exigences légitimes et du SME lors de l'épreuve d'audit, en particulier d'audit de certification. La difficulté pour le certificateur à voir ce qui se passe

²⁵⁴ Pour Goffman, la présentation de soi relève d'une gestion de l'avant-scène et de l'arrière scène.

en coulisse et la distance potentielle entre ce qu'il perçoit de l'avant-scène et ce qu'il perçoit ou peut inférer de l'arrière-scène, pointée sous une forme un peu différente par Power (1997) est au cœur de la mise en question de l'efficacité et de la légitimité de l'audit en général.

Ce scénario n'est pour autant pas une complète fiction : même s'il n'est pas formalisé et ne se déroule jamais à l'identique puisqu'il se module relativement aux contingences, il opère un cadrage flou mais effectif des pratiques en cours d'analyse parce qu'incorporé à l'expérience singulière du consultant et au répertoire partagé des bonnes pratiques. Mais il est une fiction robuste car rationnelle. En effet, la rédaction d'une procédure permet la saisie par la raison des pratiques mais aussi de leur mise en série et en relations et permet une relecture logique, algorithmique du processus. Ce travail de scénarisation participe d'un mouvement de production de savoir sur et pour l'action collective, un savoir contextualisé et jamais complètement stabilisé, mais constitutif de la discipline de la gestion (Hatchuel, 2000). Le collectif, y compris l'intermédiaire, est supposé pouvoir mobiliser ultérieurement comme une métaphore rationnelle de l'action à mener.

Or, dans le cas du consultant, ce savoir contribue à renforcer sa position relative lors d'une mission ultérieure. L'analyse environnementale relève de la responsabilité de l'entreprise et c'est dans la mesure où l'intermédiaire est mandaté par elle que l'analyse environnementale devient sa responsabilité. Lors de la négociation de la mission et des modalités pratiques liées à la gestion de la demande, mais aussi au fur et à mesure du déroulement de l'analyse, la définition de la méthode est également négociée. Elle est en quelque sorte individualisée en fonction du niveau de performance visé et de l'engagement que l'entreprise est prête à consentir. Comme l'explique une consultante interviewée : « *Nous, on va toujours partir de notre modèle (...) mais on en discute avec le client et on l'adapte à ce dont lui a besoin. (...) On la propose, et puis le client nous dit «telle chose, ça ne m'intéresse pas». Par exemple, «la différence entre avec ou sans contrôle, moi, je ne vais pas jusque là. Je vais peut-être bien y aller plus tard, mais maintenant, j'y vais pas. C'est trop précis pour moi, chaque chose en son temps. Moi, je veux mettre seulement rejet polluant canalisé, point. J'ai pas besoin de savoir s'il est contrôlé ou pas.* » Ou plus exactement, la définition de la méthodologie, le niveau de performance visé, l'engagement et les efforts à consentir sont négociés simultanément. L'enjeu est, ici encore, d'intéresser l'entreprise et de l'enrôler dans une démarche à long terme, qui déborde de la démarche d'analyse environnementale et même celle d'obtention de la certification : « *C'est dans ce sens-là, qu'on va, nous : aujourd'hui, non, c'est pour après. Le client va dire: «Demain, je suis d'accord.»* » explique un autre consultant. Une telle approche est qualifiée de « constructive » par les intermédiaires : elle permet en effet de construire l'attachement à ISO 14001 et les conditions d'un futur déplacement. Mais la négociation reposant sur la capacité à mobiliser des ressources, l'asymétrie des ressources en matière de connaissances, d'équipement et d'expérience joue en faveur de l'intervenant pour « *obtenir de l'entreprise ce (... qu'il) demande* » au nom de la norme, de l'environnement, et de l'intérêt même de son client.

IV L'action en plan

Un SME est un dispositif sociotechnique de « gestion intentionnelle » (Mermet, 1991) des aspects environnementaux d'une entreprise par elle-même, en référence à des exigences et préoccupations sociales légitimes, en vue d'une contribution à la gestion publique,

intentionnelle et effective²⁵⁵, de l'environnement. L'analyse environnementale vise à explorer, qualifier et mettre en forme les objets problématiques à gérer, les « dispositions »²⁵⁶ à prendre et le collectif hybride de leur gestion. La clôture de l'analyse environnementale sous la forme d'une liste finie d'objets devant être gérés en priorité ouvre sur un autre faisceau d'activités visant à redéployer la situation et à maîtriser ce redéploiement dans l'espace physique, temporel et sociopolitique de l'entreprise. Ce redéploiement va dans un premier temps, sur le court terme de l'implémentation, consister à déployer le dispositif, fabriquer le SME, puis dans un deuxième temps envisagé sur le long terme, il va consister à maintenir, modifier, redisposer le SME et l'action de gestion. Le plan d'action prendra donc des formes différentes à chaque (re)déploiement du dispositif.

L'action en plan qui nous intéresse ici est celle dont le consultant, le certificateur et d'autres intermédiaires humains sont parties prenantes - le plan d'implémentation - tout en sachant que ce plan anticipe et cadre les plans d'action ultérieurs, d'une façon qui reste à élucider. Une contrainte forte pèse sur cette action en plan : au bout du compte, une forme d'équivalence entre la norme ISO 14001 et le SME singulier et localisé d'une entreprise devra avoir été produite de façon à résister aux épreuves locales et publiques. C'est à cette condition qu'on pourra parler d'accomplissement convenable du plan.

IV.1 L'énonciation de la politique environnementale

Dans le modèle PDCA, la politique environnementale constitue le point de départ de la démarche, qui elle-même débute par l'étape logique de planification. La politique assigne les buts et principes d'action généraux à l'ensemble du collectif, instituant « l'idée » du P (plan) et constituant sa première médiation. Elle indique la direction de l'alignement à rechercher et à maintenir.

Elle est politique au plein sens du terme. Premièrement, la politique, et tous les intermédiaires humains et non humains qui la portent, organisent la vie du collectif, structurent les relations. Ils établissent et performant les critères communs d'évaluation et de hiérarchisation des performances des actions et des compétences des êtres qui contribuent à leur mise en ordre et à leur discipline à distance.

Deuxièmement, elle est politique en ce qu'elle vise à mobiliser et coaliser des forces pour renforcer la position de l'entreprise sur plusieurs fronts simultanément – en la rendant :

- moins contestable (Godard et Hommel, 1999),
- plus légitime aux yeux du monde qui l'entoure mais aussi de son personnel (Séguin, 1991; Gomez, 1996; Boiral, 1998b; Boiral, 2000; Draetta, 2003; Borraz, 2004; Capron et Quairel, 2005; Reverdy, 2005; Boiral, 2006),

²⁵⁵ Laurent Mermet (1991) distingue les pratiques et dispositifs dont la finalité explicite est de gérer les problèmes d'environnement – la gestion intentionnelle – des effets sur l'environnement, son état et sa dynamique, résultant de la combinaison de l'ensemble des forces et des pressions induites par toute forme de pratiques et des dispositifs sociotechniques, dont les pratiques et dispositifs de gestion intentionnelle ne constituent qu'une partie.

²⁵⁶ La disposition renvoie ici à la fois à l'idée de décision, et donc de clôture de la controverse ou du débat sur une forme d'engagement dans l'action, de prendre des dispositions et donc d'aménager l'environnement d'action, et de solliciter ou de mettre en forme les dispositions des individus à agir. C'est en cela qu'un dispositif dispose (Foucault, *in* Gros 2004).

- plus concurrentielle (Gendron *et al.*, 2003a; Capron et Quairel, 2005; Mzoughi et Grolleau, 2005).

Troisièmement, elle enrôle à son profit, et contribue à reproduire et renforcer les asymétries de relations, de ressources et de prises, bref la distribution du pouvoir (Latour, 1988; Chateauraynaud, 1996; Latour et Hermant, 1996; Law, 1997a; Chiapello et Bourguignon, 2005; Chateauraynaud, 2006; Latour, 2006a) dans l'entreprise, qui donne au dirigeant l'autorité et la capacité de décider pour le collectif, et de le discipliner, tout en renforçant sa propre position.

L'énonciation de la politique environnementale est d'une importance stratégique, d'une part parce qu'elle constitue une promesse et que la direction et l'entreprise va être tenue par cette promesse, et d'autre part, parce qu'elle définit une tactique, un stratagème pour assurer sa position. Cet « engagement » vis-à-vis d'exigences sociales générales mais aussi d'exigences locales et spécifiques va donc être soigneusement calculé, et recalculé, jusqu'à ce qu'il soit considéré comme juste, au double sens de justifié (justice) et d'ajusté (justesse) aux contraintes d'ordre technique, socio-économico-politique et réglementaire : « *Ca ne s'est pas fait en une fois (...) On est revenu dessus certainement 3-4 fois, quoi. On laissait passer un peu de temps, et puis: "Tiens, est-ce que ça correspond réellement à ce qu'on veut, sans s'engager de trop" »* raconte un responsable environnemental au cours d'une formation. Il faut « *faire attention quand on écrit sa politique, de ne pas s'engager à faire quelque chose qu'on n'est pas en mesure de faire!* » rappelle un certificateur.

L'énonciation de la politique environnementale s'appuie sur une forme micro-économique d'arithmétique politique²⁵⁷, en ce qu'elle « renvoie à un effort de quantification²⁵⁸ des observations de la réalité », vise à construire des « propositions (...) ayant la rationalité de la démonstration » et se donne pour finalité d' « informer et guider l'action du pouvoir », trois dimensions essentielles de ce concept (Martin, 2003). Certes, le pouvoir dont il s'agit n'est pas celui de l'Etat, l'instrument de quantification n'est pas la statistique, l'échelle de

²⁵⁷ « C'est celle dont les opérations ont pour but des recherches utiles à l'art de gouverner les peuples, telles que celles du nombre des hommes qui habitent un pays ; de la quantité de nourriture qu'ils doivent consommer ; du travail qu'ils peuvent faire ; du temps qu'ils ont à vivre ; de la fertilité des terres ; de la fréquence des naufrages, etc. On conçoit aisément que ces découvertes et beaucoup d'autres de la même nature, étant acquises par des calculs fondés sur quelques expériences bien constatées, un ministre habile en tirerait une foule de conséquences pour la perfection de l'agriculture, pour le commerce tant intérieur qu'extérieur, pour les colonies, pour le cours et l'emploi de l'argent, etc. Mais souvent les ministres (je n'ai garde de parler sans exception) croient n'avoir pas besoin de passer par des combinaisons et des suites d'opérations arithmétiques : plusieurs s'imaginent être doués d'un grand génie naturel, qui les dispense d'une marche si lente et si pénible, sans compter que la nature des affaires ne permet ni ne demande presque jamais la précision géométrique. Cependant si la nature des affaires la demandait et la permettait, je ne doute point qu'on ne parvînt à se convaincre que le monde politique, aussi bien que le monde physique, peut se régler à beaucoup d'égards par poids, nombre et mesure », extrait de L'Encyclopédie de Diderot.

²⁵⁸ La quantification est bien présente dans l'établissement des objectifs chiffrés qui traduisent la politique.

totalisation n'est pas celle d'un territoire national. Mais il s'agit bien du même projet de « faire des choses qui tiennent », coextensif au développement des statistiques, et de mobiliser « les capacités contributives du royaume à l'enrichissement »²⁵⁹ et au renforcement du dit « royaume » pour le bien de tous, que poursuit l'économie politique. L'action politique « juste » s'entend dans ce cadre comme celle « capable d'organiser ses conséquences, de distribuer ses bienfaits et de contrôler ses manifestations (... de manière) accessible à la raison » (Martin, 2003).

La façon de construire l'action politique est donc posée comme essentielle. On retrouve ces préoccupations dans les principes et des règles définis par la norme ISO 14001 pour l'énonciation d'une politique environnementale : l'importance de s'appuyer sur une description de ce qu'il y a à gérer (les aspects environnementaux significatifs), un contenu minimum des conséquences à organiser (engagement à la conformité réglementaire, à la prévention des pollutions et à l'amélioration continue), qui a autorité à l'énoncer (la direction à son plus haut niveau), et la forme adéquate (texte, signature par la direction).

Mais la mobilisation conjointe de ces règles, de l'inventaire des entités concernées et des états du monde possibles établis par l'analyse environnementale ne suffisent apparemment pas aux dirigeants pour définir et énoncer leur politique environnementale. Ils mobilisent d'autres intermédiaires, à savoir les politiques environnementales rédigées par d'autres entreprises déjà certifiées, qui ont donc résisté à l'épreuve de la certification. Un consultant en témoigne : « *La politique environnementale de ErA, au départ, elle a été réalisée sur base de la lecture d'autres politiques environnementales, pour voir comment c'était fait... Et puis on l'a adaptée une fois ou deux au contexte évolutif de l'entreprise (...)* Mais au départ, il ne faut pas se leurrer, c'est sur base de: "Tiens, j'ai été chercher des politiques là, là et là. Qu'est-ce qu'on met là-dedans?" »

L'enquêteur : Mais qu'est-ce qui est si difficile dans le fait d'écrire une politique environnementale qui fait qu'on ait besoin d'exemples ?

L'enquêté : Ben, clairement, qu'est-ce qu'on va mettre dans notre politique (...) Il faut peser ses mots pour ne pas s'engager à quelque chose d'impossible. Donc [d'une façon générale] qu'est-ce qu'on met dans une politique ?! Parce que tu as beau dire, tu as beau lire la norme ISO 14000 sur la politique environnementale, ben euh... Il y a une manière ... quand même... de noter ça, de présenter les choses, quoi (...)

Un jargon, et puis il ne faut pas le nier, il y a peut-être une légère langue de bois, aussi, parce que, une politique, ça veut tout dire et ça veut rien dire, quoi... »

La politique environnementale ne va pas être recopiée à l'identique, elle va être adaptée, c'est-à-dire évaluée, recalculée et réalignée, à l'entreprise. L'adaptation suppose à la fois un mouvement de personnalisation, individualisation, - puisqu'on réaligne - mais aussi et ensemble, un mouvement de reproduction – puisqu'on conserve quelque chose du modèle.

En effet, la personnalisation et l'individualisation conduit l'entreprise à questionner le modèle, à mettre à l'épreuve les termes de la politique prise en exemple en référence à la

²⁵⁹ Dans le cadre de ses travaux sur les « capacités contributives du royaume », Vauban a appliqué ces méthodes à des questions micro-économiques, comme le « calcul estimatif pour connaître jusqu'où peut aller la production d'une truie pendant dix années de temps », et en tirer des conseils pour améliorer cette productivité.

situation singulière de l'entreprise et à ses contingences, à ce qui constitue des enjeux sur ses marchés, par rapport à sa collectivité ou à ses actionnaires. Ainsi, le « plan » ou le stratagème le plus général en matière de gestion de l'environnement est de s'attaquer à ses formes de gaspillage, qui peuvent différer entre entreprises. Toutes les entreprises n'ont pas intérêt à, ni ne sont en position de s'engager à l'éco-conception ou se référer aux meilleures technologies disponibles. Il s'agit d'engagements coûteux, peu réversibles, qui vont « tenir » la direction sur un horizon de temps long (Godard et Hommel, 1999) même si, d'un autre côté les gains d'une telle modernisation technico-économique peuvent être importants à long terme. Par contre, s'engager à « sensibiliser » ses partenaires économiques ne demande guère que des changements de dispositions périphériques, des investissements légers et sont aisément réversibles si le vent vient à tourner. Mais il n'apporte que peu à l'entreprise. Le principe de la recherche d'un alignement dans le sens de la moindre contrainte, proposé par Callon et Ripp (1992), n'est donc pas systématique. La politique environnementale résulte de l'arbitrage et de la distribution de l'effort de l'entreprise entre des horizons d'engagements hétérogènes, négociés sur les « différents fronts » sur lesquels l'entreprise doit tenir.

En même temps, adapter une politique environnementale contribue à en reproduire le contenu (« *qu'est-ce qu'on met dans une politique environnementale ?* ») et la forme (la « *manière de présenter les choses* »). La formulation en est souvent très générale, à la fois pour ne pas donner prise à la contestation (c'est « *la langue de bois* », « *ça veut tout dire et ça veut rien dire* ») et pour constituer un point fixe dans une démarche qui se veut basée sur le mouvement perpétuel : « *C'est tellement général qu'on peut les garder d'une année sur l'autre* » ; « *revoir une politique environnementale tous les ans ? On ne le fait pas parce qu'il n'y a pas besoin, généralement ! [Sauf] si le certificateur te dit: "Bon, je trouve que votre politique est un peu trop légère!" Bon, ben (rire), tu te dis, il faut peut-être que je la revoie et que je transcrive les choses un peu différemment, quoi...* »

Elle contribue enfin à rendre comparables entre elles les politiques environnementales des entreprises et tout ce qui rend compte de leur engagement, à en inférer un niveau de « maturité environnementale », qui donne l'impression d'un mouvement de société, en même temps qu'il permet de classer les entreprises en fonction du niveau individuellement atteint. « *On peut dire: «Celui-là, comparé à un tel, ben... il n'est qu'à un niveau 2 ou 3 sur le thermomètre environnemental, en comparant à la norme, au niveau 10. Alors qu'avant, 2 ou 3 c'était déjà pas mal.»* » Le thermomètre environnemental est un outil qui consiste, à travers une catégorisation, une échelle – ou un espace de commune mesure - et une légende, en une représentation de l'engagement et de la sensibilité verts d'une entreprise par rapport à ses pairs. La figure 23 présentée à la page suivante donne un exemple de cet outil qui permet essentiellement aux intermédiaires de rendre compte de l'utilité de leur propre action et de motiver les entreprises.

Compte tenu de ce caractère très général, la rédaction de la politique environnementale est souvent déléguée, comme ma propre expérience et les comptes rendus des intermédiaires en témoignent, à l'intermédiaire ou au responsable environnemental. La direction se contente alors de viser et d'avaliser le document, et de lui conférer autorité en y apposant leur signature. Cette signature, de par sa connotation quasi-juridique et son effet de subjectivation (Fraenkel, 1995), devient le signe de son engagement, de son enrôlement dans le SME, de ses « droits de propriété » sur cette politique. Quand bien même la direction n'aurait guère participé à son élaboration, la politique lui sera désormais attribuée. La politique environnementale n'est pas pour autant pur discours. Le caractère public de cette déclaration

d'intention ou de principe contribue à lui conférer un surcroît de réalité : « Chaque nouveau stratagème, pour réussir, doit également définir, développer, positionner et faire respecter ses propres méthodes d'affirmation de soi-même » (Latour, 1988). Tenir ses engagements est d'autant plus important qu'ils sont publics, et que nombreux sont les acteurs qui sont susceptibles de dénoncer les manquements. La politique environnementale contribue à transformer la situation en cours.

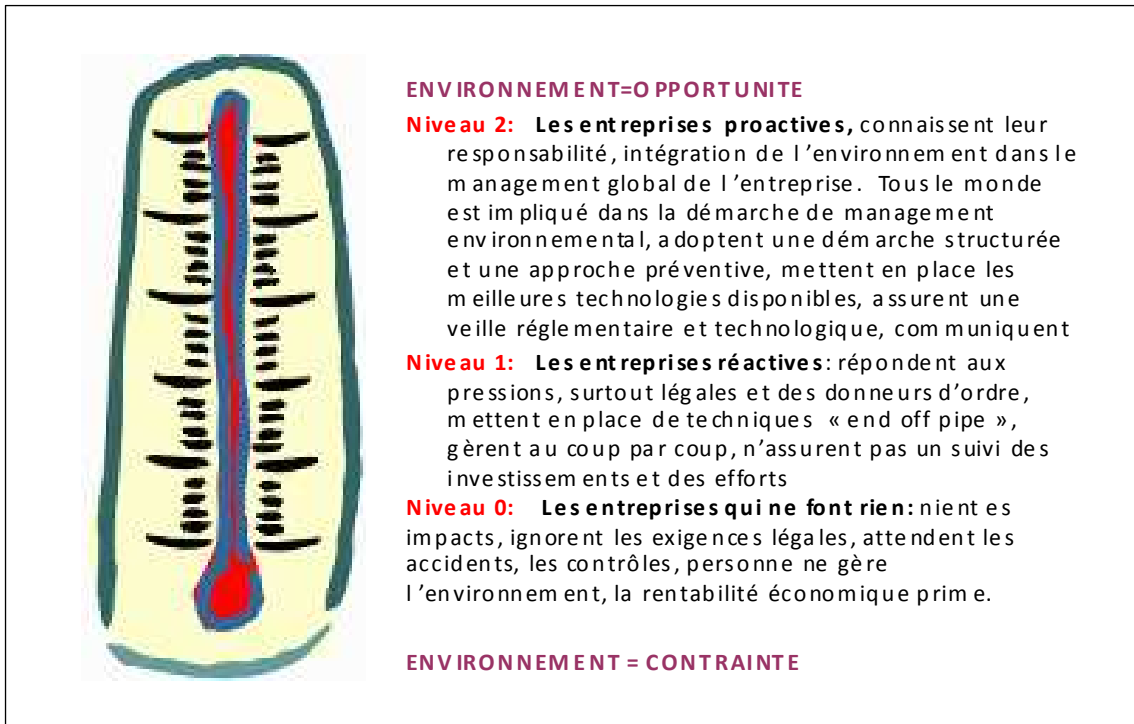


Figure 23 : Le thermomètre environnemental, extrait d'une présentation d'un intermédiaire lors d'une réunion de sensibilisation des entreprises.

De plus, sous cette forme matérielle, la politique environnementale devient un média, un véhicule capable de transporter sans déformation les propos des supposés énonciateurs dans et à l'extérieur de l'entreprise. Elle est affichée dans divers lieux dans l'entreprise, insérée dans le rapport annuel, envoyée par courrier aux employés et aux riverains, mise en ligne sur Intranet et/ou sur Internet. Elle est aussi tenue à la disposition du public.

Enfin, elle est aussi un intermédiaire dans le processus de conception et d'évaluation du SME. En effet, elle fixe une orientation générale à l'alignement en cours et institue des formes locales de régulation de la traduction et de la mise en réseau. Elle va contribuer à la production de nouvelles inscriptions, de nouveaux objets intermédiaires, comme les objectifs, cibles et programmes environnementaux du SME, comme l'illustrera la prochaine section. Elle sera aussi mobilisée comme référence lors de l'audit de certification, pour juger de la conformité entre l'action réalisée et le plan, qui aura été transformé en cours d'action.

IV.2 L'établissement d'un plan d'action

a) Le plan comme mise en forme prospective et cognitive de l'action

Le plan de « P » ne se résume pas à la politique environnementale. La planification se propage et s'applique à de nouvelles actions, de nouveaux enjeux pour les rendre calculables

et prévisibles, conformément à l'une des métaphores centrales des sciences de gestion, celle du pilotage. Le pilotage renvoie à une « conduite maîtrisée » des affaires et de l'action collective (Boussard, 2008), qui s'exerce tout à la fois sur le cours de l'action et ses résultats et sur le collectif d'action. C'est un redéploiement à la fois cognitif, politique, social et technique auquel l'intermédiaire prend part (Nicolas-Le Strat, 2003) à des degrés divers. Le pilotage de l'action s'appuie sur cet outil de gestion que constitue la planification de l'action, c'est-à-dire son inscription progressive dans un « plan » qui est à la fois idéal et matériel.

Le « plan » relève en effet tout d'abord d'une idée qu'on se fait de l'action en cours. Le plan vient clore le débat, le questionnement ou l'incertitude par une représentation de la situation dans des énoncés qui définissent à la fois le problème à résoudre, le but de l'action – aligné sur le problème qui se définit -, et ce qui convient par rapport à ce but : les moyens et les êtres à mobiliser, les alliances à nouer mais aussi le déplacement à réaliser et les points de passage obligés par lesquels ils passent. La formulation du plan est une opération de traduction qui s'inscrit dans une chaîne d'action qui commence avant elle et qui continue après sa clôture. La planification relance et déplace la controverse, la négociation, la mise en mots et en forme de l'action et des acteurs. Le passage de l'analyse environnementale au plan met celle-ci en boîte noire et la constitue comme prémisse à une nouvelle négociation, celle des moyens de les mener à bien. L'accord sur les actions pertinentes étant obtenu et tenu pour acquis, pour indiscutable, on discutera agenda, budget, technique, procédure, personnel, etc. La planification est un processus itératif, qui suppose parfois de revenir sur la formulation de problèmes et sur les actions décidées. Mais il est entendu pour tout le monde que ce débat sera fortement cadré pour éviter qu'il ne s'étende à l'ensemble du processus. Et c'est aussi un processus d'anticipation, de projection vers un futur incertain sur lequel on cherche précisément à avoir prise en procédant à des découpages, à des mises en série, au déploiement de repères et de modes de mesure.

Le plan est aussi matériel. L'action en plan suppose, nous dit Thévenot (1995), des investissements de forme, des repères distribués dans la matière, de la métrologie, du codage et du formalisme. Planifier l'action suppose donc de ne pas en rester sur une « idée » dont on ne peut jamais être sûr qu'elle soit partagée et dont la capacité à aligner et tenir le collectif est fort limitée. L'action en plan fait proliférer les objets intermédiaires qui font de cette idée, de ce but et des tactiques pour y parvenir des points de passage obligés et contribuent en retour à la façonner et la transformer. Des objets comme des procédures et des indicateurs procèdent eux aussi à une mise en boîte noire du plan pour rendre possible sa mise en œuvre. Mais, comme nous allons le voir, il en est d'autres, au contraire, qui visent à rouvrir ces boîtes noires, de façon cadrée encore une fois : les demandes d'action correctives, la revue de direction, les audits et évaluations de la conformité.

Ce que planifier veut dire dans le cadre du management environnemental répond à cette acception de l'action en plan : comme l'explique un certificateur lors d'une formation destinée aux entreprises, « *la planification, c'est, en synthèse, [1]les objectifs et les cibles : ils dépendent de la politique environnementale, des aspects environnementaux significatifs, des exigences légales et autres, des parties intéressées (par exemple les plaintes des riverains, les suggestions du personnel ou les demandes des clients), les options technologiques (le degré de technologie est très important, il faut fixer les objectifs en connaissance de cause, savoir ce que la technologie permet d'atteindre ou pas), et les exigences financières,*

opérationnelles et commerciales. [2] La politique, ce sont les grands principes, et ça concerne le long terme, les objectifs, ce sont les engagements précis, à moyen et court terme, et ils doivent être mesurables chaque fois que c'est possible. [3] Le programme, quant à lui, reprend l'ensemble des actions pratiques, concrètes, qui vont être réalisées sur le terrain, à court terme. Ces trois éléments doivent être suivis par des indicateurs (...) Il faut donc établir des objectifs, si possible mesurables, et je dirais surtout quantifiables chaque fois que c'est possible, qui soient cohérents avec à la politique environnementale, les aspects environnementaux significatifs et les exigences légales ou autres applicables. »

Ce paragraphe résume parfaitement la place de la planification dans la pratique gestionnaire. Son rôle supposé est d'« opérationnaliser » les buts généraux énoncés dans la politique. Les buts généraux représentent un état futur souhaité par la direction dans l'intérêt de tout le collectif « entreprise » puisqu'y seraient liés sa survie, son progrès, sa croissance. Cette opérationnalisation reposerait sur la reformulation – supposée neutre - de la politique en objectifs. Elle suppose une opération dite de « segmentation des buts généraux », qui sont peu nombreux, flous, globaux et qui « contiennent une part de rêve » en un éventail d'objectifs et cibles²⁶⁰ en bien plus grand nombre, mais qui sont circonscrits, finis, précis, et assignables à une personne, une équipe, une activité, un lieu. Cette segmentation n'opère pas seulement un découpage, mais aussi une distribution de l'action, une véritable « division des tâches ». Elle définit « la contribution de chacun à son niveau » à la mise en œuvre de la politique (Drucker, 1957). « *C'est important que tout le monde ait bien ses tâches, (...) qu'on intègre la participation de chacun dans sa description de fonction et que chacun se sente responsable. (Pour cela), il faut que sa responsabilité, sa fonction soit bien claire* » explique un conseiller environnement d'une CCI.

Comme on le voit dans la figure 24 ci-dessous, le programme associe à chaque débordement localisé et caractérisé une personne ou un collectif, un objectif (pas toujours chiffré) qui spécifient le niveau d'endiguement à atteindre, une échéance, des formes et moyens d'action et de mise en forme des flux. Dans l'exemple ci-dessous, le programme prend la forme d'une check-list, puisqu'il comprend une rubrique vide, intitulée « Ok » permettant d'enregistrer et de signaler la clôture de l'action.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'un objectif ou une cible n'est en rien une prévision, ni une hypothèse. L'état futur souhaité ne représente pas un état stationnaire par rapport à l'état actuel, ni le résultat de la prolongation de la tendance actuelle. En management, un tel état relèverait de « la performance attendue » ou prévue, il exprimerait les résultats auxquels on parviendrait en maintenant une évolution à produits, marchés, procédés, travail, etc. inchangés, sans effort majeur d'amélioration de la productivité. C'est l'hypothèse de croissance continue.

²⁶⁰ Pour rappel, selon les définitions de la norme ISO 14001, un objectif environnemental est un « but environnemental général qu'un **organisme** (3.16) se fixe en cohérence avec la **politique environnementale** (3.11) » et une cible environnementale est une « exigence de performance détaillée, pouvant s'appliquer à l'ensemble ou à une partie de l'**organisme** (3.16), qui résulte des **objectifs environnementaux** (3.9), et qui doit être fixée et réalisée pour atteindre ces objectifs ». Quant à la performance environnementale, il s'agit des « résultats mesurables du management des **aspects environnementaux** (3.6) d'un **organisme** (3.16) ». J'ai pu constater que, dans le langage managérial courant, le terme « objectif » est aussi utilisé pour parler de cibles, car le sens du premier vocable est plus largement partagé que le second.

Programme environnemental

Exemple :

Action	Responsable	Objectif	Timing	Moyens	OK
Formation du personnel	FDC	tablir plan de formation	15/10/00	x heures de formation	
Respect des exigences légales	JAHE				
Optimisation de l'utilisation de l'énergie	DUJ	9,85 kWh/HIN	31/12/01	voir détail plan d'actions	
Base de données produits	DOR/FDC/JMV	Finaliser	15/11/00		
Récupération d'absorbants Hydrocarb	Chefs Service		01/01/01	Budget déchets	
Communication STEP - Usine	FDC/Chefs serv	Formaliser			
Stockage produits dangereux	Chefs Serv	Respecter Législation	01/01/01	J50 ISO 14000	
Tri sélectif	FDC		31/12/01	Formations/Communication	
Freinte	LAMU	8%	31/12/01		
Poussières Kieselguhr		Respecter Normes		J50	

Figure 24 : Exemple pédagogique de programme environnemental. Cette figure reprend une diapositive présentée par un formateur pour expliquer la notion et le principe d'un programme environnemental. Un programme environnemental récapitule le plan d'action. Il la distribue dans le temps et dans l'espace physique et social, organise la distribution des ressources et des responsabilités, et l'articule d'une part à la politique et aux aspects environnementaux à travers les objectifs, et d'autre part aux activités de contrôle à travers la colonne « OK ». Cette colonne en signe le caractère hybride, entre plan, règle, outil de contrôle et canevas d'écriture.

A contrario, un objectif est une « performance souhaitée », exprimant les résultats auxquels on souhaite parvenir et pour lesquels on est prêt à réaliser des efforts d'amélioration de la productivité, de modifier les produits, les procédés, le travail et même, si possibles, les marchés. L'objectif correspond à un différentiel de performance, de création de valeur, à produire et à un niveau d'effort à consentir pour infléchir l'état ou l'évolution actuelle. Pour combler l'écart entre la performance attendue et la performance souhaitée, entre la prévision et l'objectif, la direction peut agir soit au niveau opérationnel – il faut « tirer parti du potentiel d'amélioration de l'existant » à produits et marchés inchangés, en ajustant à la marge les procédés, le travail, les circuits de distribution, l'emballage, etc. – soit au niveau stratégique – en lançant de nouveaux produits, en exportant vers de nouveaux marchés, en innovant, etc. (Drucker, 1957). En contrepartie de l'engagement qu'elle demande à ses employés, la direction doit tenir les siens en mettant « à disposition les ressources pour le SME. Ces ressources sont spécifiées: elles sont humaines, scientifiques, infrastructures organisationnelles, technologiques et financières. L'objet de ce point, c'est de définir une organisation du travail relative au SME » explique un certificateur lors d'une séance de sensibilisation et formation d'entreprises au SME.

Pour infléchir le cours des choses, la direction ou son représentant va « inscrire des actions correctives au programme environnemental », c'est-à-dire inférer, selon une logique instrumentale, les moyens et les étapes de réalisation de cette inflexion du cours des choses et les programmer dans un plan ou un programme d'actions (Drucker, 1957; Lambin, 1986;

Mintzberg, 1994). Cette mise à l'agenda est un élément essentiel. D'une part parce que cette officialisation d'une tâche à réaliser est supposée conduire à lui allouer – ainsi qu'à son responsable – le temps nécessaire à cette réalisation. D'autre part, parce que, dans la gestion du temps de travail qui leur est alloué – généralement au plus juste pour en augmenter la productivité – les actions qui ne sont pas visibles et dont on n'est pas tenu compte ne constituent pas des priorités pour les travailleurs. En résumé, « *si ce n'est pas planifié, ça ne se fait pas* ».

Là encore, la capacité à calculer, organiser les conséquences, construire des propositions rationnelles, entre en jeu. La performance est une notion qui associe la mesure des effets observables de l'action à un modèle explicatif des effets observés, une imputation cause-effet à partir de laquelle un scénario, une théorie d'action peut être construite (Lorino, 2000). C'est une rationalisation, voire un mythe rationnel (Hatchuel, 2000) Comme on a pu le voir à plusieurs reprises dans la description du travail de définition et de hiérarchisation des aspects environnementaux, celle-ci anticipe sur les possibilités d'action et la définition des objectifs, et la négociation des aspects, des objectifs et des règles de définition des uns et des autres ne sont pas séparables. Sur base du postulat de neutralité politique et de transparence cognitive des objectifs, leur définition et leur assignation peut être vue comme un processus de rationalisation et de coordination du travail, aligné sur des prévisions relatives aux résultats attendus de l'action stratégique définie par la direction, telle que Mintzberg (1994) le décrit. Les décisions et le jugement se parent en effet de la factualité associée à l'empirisme contrôlé du processus de problématisation dont ils sont issus et de l'objectivité associée aux algorithmes et aux comparaisons mathématiques qui régulent les opérations de traduction.

Les objectifs et cibles, leur lien avec la politique environnementale et les aspects environnementaux, les changements et déplacements à réaliser, la distribution des tâches, les moyens à mobiliser, les investissements à consentir, les personnes attachées à ces objectifs et ces tâches, et les rapports entre tous ces éléments, tout cela est articulé et inscrit dans le plan ou le programme d'actions : la planification, dans le modèle PDCA revue et corrigé à l'aune de la direction par objectifs, suppose de « *mettre en place un programme avec les responsabilités, les moyens alloués et les dates de réalisation: c'est-à-dire dire qui fait quoi, comment et quand. Je vais donner des exemples, je crois que ce sera plus clair. Mais ce sont des exemples et rien de plus, ne croyez pas que vous devez absolument faire cela. Si vous vous donnez pour objectif de diminuer la consommation d'énergie électrique de 5% par rapport à 2004 (en kWh/t produites), vous devez vous demander: quels sont les services concernés (où on consomme beaucoup, où il est possible de réduire...), qui seront les personnes responsables de mener à bien les actions et des résultats, et quels moyens seront mis à leur disposition. Ici, c'est un exemple mesurable et quantifiable: on a les moyens de savoir combien on consomme exactement, on a un compteur, des relevés, etc. (...) Le deuxième exemple: si vous vous donnez comme objectif de substituer les produits qui génèrent des COV. Ca, c'est un objectif qui est plus qualitatif, encore que... Vous devez savoir qui sont les utilisateurs et les acheteurs, vous devez désigner un responsable du changement et définir les moyens humains, financiers, techniques, etc., que vous mettez à sa disposition* » expose le responsable du Fil de l'Ecogestion et du projet « Wallonie Excellence ». Ce plan, tout ce qu'il y a de plus matériel, est destiné à figurer dans le manuel d'environnement. Contrairement à la politique environnementale, il ne va pas circuler en tant que tel mais par l'intermédiaire d'une grande variété d'entités intermédiaires qu'il va contribuer à générer et/ou déplacer : les fiches de

fonction, les procédures de travail, les calendriers, la comptabilité si des investissements sont prévus, les indicateurs, le responsable environnement, etc.

Si le programme fait exister et partager des buts, prévoit des actions, distribue des moyens et des compétences, intéresse des acteurs humains et non-humains, il en exclut et en efface d'autres. En particulier, tout objet, qui n'est articulé à aucun objectif et pour lequel une filière de gestion et un dispositif de suivi n'ont pas été prévus, est difficilement pris en compte, même s'il constitue manifestement une source de nuisance ou de pollution. Dans l'entreprise IJL, l'initiative d'un ouvrier qui s'était attaché à collecter toutes les bombes aérosols en vue d'une prise en charge particulière sur le modèle de tri des déchets ménagers – « *comme au parc à conteneurs* » - a été qualifiée de non-pertinente par le responsable environnement qui a débouté l'ouvrier : cette initiative débordait le cadre institué par le SME.

Quelle part prend l'intermédiaire dans l'élaboration du programme d'action ? Cela varie en fonction de la mission pour laquelle il a été mandaté. Néanmoins, comme les développements qui précèdent le montrent, même lorsque sa mission prend fin avec la fin de l'analyse environnementale, l'intermédiaire ne cesse d'anticiper sur le programme à établir tout au long de son analyse, sur ce qui sera technique faisable, socialement et économiquement acceptable et ce qui sera considéré comme conforme à la norme ISO 14001.

Lorsqu'il accompagne l'entreprise tout au long de sa démarche d'implémentation, l'intermédiaire peut être amené à chercher des solutions, par lui-même ou en sous-traitant à un bureau d'études spécialisé, comme l'indique un consultant interviewé : « *On a lancé un appel d'offres européen pour qu'on nous propose des solutions et on en a eu plein. Il a fallu les évaluer et choisir (...)* On arrive à un tableau de comparaison des offres, qu'on peut présenter à la direction. C'est un tableau à 2 entrées: d'une part les filières offrant une solution (filtration, biotechnologie, Incinération, ..) et de l'autre, les critères d'efficacité. Il y en a 11 et de tous ordres, avec bien sûr le coût et le résultat en terme de diminution des émissions. Il fallait bien sûr proposer une interprétation, pas les données brutes. On a donc élaboré un système de cotation, et on a exprimé la cote finale sous forme de code, des cercles plus ou moins gros correspondant à «*peu performant, moyennement performant et très performant*» sur chaque critère. De temps en temps, il faut venir dans l'entreprise avec des choses simples, qui permettent de faire comprendre notre conseil, notre position, et les codes visuels, ça marche très bien, c'est universel». Là encore, l'intermédiaire peut avoir un rôle de traduction, d'interprétation et de négociation. Car ce que le tableau à deux entrées ne montre pas, c'est que le choix d'une solution, la prise de décision est un processus qui repose sur une dynamique de controverse. Cette dynamique est par contre bien présente dans les comptes-rendus que fait le même intermédiaire de cette même mission : « *Imaginez (...)* on doit réduire les émissions de 90% pour régler le problème (...) *Face à ça, quelles solutions imaginer? (...)* Tout d'abord, les filtres (... *Mais*) le charbon actif, ça coûte cher, il faut remplacer trop souvent. La direction n'est pas d'accord. On pourrait envisager l'incinération. On obtient une réduction de 98% .Le problème, c'est que c'est excessivement cher, d'autant plus qu'il aurait fallu refaire la dalle en béton de l'usine pour qu'elle puisse supporter le poids de l'incinérateur. Nouveau refus (...) Une cabine à rideau d'eau, ça marche pour certaines substances, mais pas pour les COV (...) *Et puis, et puis...* Un gars arrive avec une autre proposition: utiliser moins de vernis. Réflexe de l'entreprise: ça ne marche pas. Mais le type dit «*Non, non. On ne met pas moins de vernis sur le bois, il y en a toujours autant. Je parle de tout ce que vous perdez, qui tombe à côté, à cause de la technique du pistolet.*» *Et il propose un système électrostatique: la peinture vient se coller où il faut, et pas à côté. L'entreprise continue à douter et agite la*

menace de perte d'emploi (robot). Mais le type propose de faire des tests dans sa propre usine, et devant eux. L'entreprise accepte de procéder au test, et en est enchantée. Vous pensez: d'abord, ils réduisent leur consommation de vernis de 50%, et donc les émissions de 50% aussi. Ensuite, cela ne supprime la tâche que d'une personne, qui est recasée. La qualité du produit est ok, Rentabilité de l'investissement: 1 an. » Une telle décision, comme l'objet dans un processus de conception, est indissociable du réseau qu'elle ponctualise.

Certaines solutions, toutefois, n'impliquent pas un tel degré de technicité et ne nécessitent pas le recours à un spécialiste. Ce ne sont pas pour autant des « solutions de bon sens », qui émergeraient d'un raisonnement purement logique ou relèveraient de l'évidence. Sauf dans le cas d'une situation totalement inédite, d'un problème radicalement nouveau, les solutions proposées par un intermédiaire le sont souvent sur base de ce qu'il a vu ou testé dans d'autres entreprises. L'innovation n'est pas considérée comme un must, bien au contraire : « *ne pas réinventer la roue* » est un principe cher à tous les intermédiaires interrogés ou entendus au cours de cette recherche - ce principe pose la question de la mise en équivalence, souvent tenue pour acquise, de la normalisation et des politiques d'innovation promue par le modèle de la gouvernance.

Ce « retour d'expérience » de l'intermédiaire vers les entreprises n'est pas complètement intangible, dans la mesure où des traces de ces « bonnes pratiques » - puisqu'on ne fait circuler que les bonnes pratiques, même en creux, sous la forme négative d'un « exemple à ne pas suivre » - sont consignées dans les rapports de missions précédentes ou dans des bases de données : « *On a les rapports. Et puis, on essaie de garder les bonnes idées. (...) On a un répertoire «Trucs et astuces» mais qui concerne les choses qui touchent tous les domaines: qualité, sécurité, environnement. Quand on entend ou qu'on voit quelque chose, ou qu'on fait quelque chose qui peut intéresser tout le monde, on a un formalisme pour...* », précise un consultant.

« Les plans sont des savoirs que certains tentent de prescrire à autrui comme des stimulations du cours de l'action collective » (Hatchuel, 2000), et ces savoirs sont hétérogènes : produits localement au cours de l'analyse environnementale, saisis par la formalisation des pratiques de travail dans l'entreprise, issus de l'expérience incorporée de l'intermédiaire, intégrés à des outils ou issus des sciences de gestion. Les rassembler, les articuler, les retravailler en collaboration avec le responsable ou un comité environnement fait partie de la mission et de l'expertise de l'intervenant. La portée de ce travail est à la fois cognitive et politique. Le rapport de prescription dont le plan procède renvoie à des relations asymétriques de savoir et à des différentiels de pouvoir qu'il contribue à moduler.

b) Le plan comme instrument de gouvernement des « entités concernées »

Les objectifs, depuis Drucker (1957), sont surtout des instruments de gouvernement des hommes. La délégation politique ne concerne donc pas que le responsable environnement : en témoigne l'association d'un objectif, d'une action et d'une personne, sous une nouvelle identité, celle de « responsable », par le programme environnemental, comme illustré ci-dessus. Cette délégation, bien qu'elle repose sur un modèle d'acteur compétent, réflexif et autonome²⁶¹, plus concrètement capable de prendre les « bonnes » décisions si on clarifie les

²⁶¹ Dans ce même modèle, le dirigeant se voit assigner une nouvelle identité d'animateur du collectif, de leader inspiré, de mobilisateur des forces collectives (Mintzberg, 1994).

objectifs collectifs et la contribution attendue (Drucker, 1957), n'exclut pas de déployer des stratégies pour discipliner et contrôler les acteurs (Guffond et Leconte, 1995; Turnbull, 1997; Canet, 2004). Elle suppose, bien au contraire, de discipliner ce(ux) que l'on veut recruter et faire agir (Latour, 1988; Latour, 1989; Latour, 2006a).

Le rôle du management – à la fois comme technique et comme champ professionnel – est, pour Drucker (1957) d'obtenir des résultats et, puisque la survie de l'entreprise reposerait sur sa croissance, des résultats toujours croissants. Compte tenu de cette « hypothèse de croissance volontariste », ou maîtrisable par un calcul et une organisation *ad hoc*, et compte tenu de sa légitimité comme expression de l'intérêt de tout le collectif, une obligation de résultats se trouve attachée à l'objectif et au collectif d'action qui lui est associé. Il permet de ménager une marge de manœuvre à l'acteur ou au collectif dans l'organisation du travail, la définition des modalités pratiques, pour les accommoder aux convenances personnelles de chacun et aux contingences de la situation d'action *hic et nunc*. Cette marge de manœuvre est indispensable à la gestion efficiente des efforts consentis et des aléas de l'action (Aubert *et al.*, 1996). C'est plus que jamais le cas des méthodes managériales qui visent à organiser la réactivité et la flexibilité des entreprises. Compte tenu de la complexité, l'imprévisibilité et l'événementialité des situations d'action, l'action qui convient (Thévenot, 1990a) admet, et exige même, des fluctuations *ad hoc* des formes de l'action. Ces fluctuations fonctionnelles et finalisées deviennent elles-mêmes l'objet d'une conduite maîtrisée. Elles se déploient dans un cadre lâche, qui offre au travailleur une diversité finie d'opportunités d'action et de réactions possibles.

La « poursuite du chiffre unique » (Miller et Napier, 1993; Hopwood et Miller, 1994) exprime ce nouveau rapport au travail qu'induit le management par les objectifs. La prise de responsabilité des membres de l'entreprise, des dirigeants aux travailleurs, passe par la capacité et la possibilité de calculer, d'anticiper les événements et d'inférer les moyens et l'investissement personnel en rapport avec les buts à atteindre d'une part, et d'évaluer l'accomplissement de l'action en cours ou a posteriori et de l'ajuster à la nouvelle qualification de la situation (Hopwood et Miller, 1994; Melard, 2008b). La capacité et la possibilité de calculer sont distribuées entre les humains et les objets engagés ensemble dans l'action. Mieux, elles émergent de cette distribution de la cognition et de l'action entre eux : la puissance d'agir des opérateurs comme des managers sont des propriétés du réseau.

La capacité et la possibilité de calculer dans et tout au long du cours de l'action supposent l'aménagement d'un espace de calcul, à travers le déploiement de dispositifs calculatoires - de quantification, de systèmes d'équivalence, de recombinaison et d'agrégation – et la production et la mise en circulation d'informations (Hopwood et Miller, 1994; Melard, 2008b). D'où la multiplication d'objets de référence (normes, procédures de travail) permettant une comparaison, d'indicateurs, de modes de mesure et de production de traces, et la mise en circulation, à la fois fluide et encadrée, de l'information. D'où aussi, la mise en forme et en commun d'instrument de mesures, de protocoles d'évaluation et d'algorithmes de calcul standardisés. Enfin, ce que nous donne à voir le travail de l'intermédiaire et l'importance qu'il accorde aux indices perceptuels et aux savoirs engagés par les membres de l'entreprise dans les rapports de familiarité qu'ils entretiennent avec leur cadre de travail, elles reposent aussi sur des dispositifs de rendre les individus vigilants et sensibles aux

contingences et aux événements manifestant ou annonçant une perte de contrôle ou d'alignement (Chateauraynaud, 1997) et de moduler leur action en conséquence, ainsi que des dispositifs permettant de passer de transformer des perceptions sensorielles et des expériences vécues en informations pouvant être mises en équivalence ou en série avec d'autres. La capacité à calculer ne relève pas d'un procédé purement cognitif, mais de pratiques qui engagent aussi la corporalité des individus et la matérialité des objets. Elle relève autant de la mise en œuvre d'algorithmes que d'heuristiques, ou façons de s'orienter dans une situation en y recherchant des prises éprouvées dans des situations analogues et des systèmes de repères souples et révisables (Trepas, 2003b; Trepas, 2004).

L'objectif donne prise à l'auteur de l'action dans une perspective pragmatique de réalisation de l'action en cours, d'autocontrôle fonctionnel mais aussi moral au sens où le contrôle et la conduite de soi fait désormais partie de la définition de la responsabilité au travail (Rot, 1998). Il donne aussi prise à un contrôle par autrui, à distance, d'autant qu'à la responsabilité est aussi associée l'obligation de rendre compte et de se placer sous le regard d'un évaluateur. Les résultats de l'action seront calculés par commensuration et combinaison de données hétérogènes, de fiabilité variable, qui traduisent les processus complexes et hétérogènes et ce qu'ils performant en un nombre comparable à l'objectif – la performance. L'objectif étant considéré comme un point de passage obligé pour la réussite et la pérennisation de l'action collective, les résultats et les performances sont communiqués, rendus publics à l'ensemble du collectif. La réalisation ou le dépassement des objectifs est source de reconnaissance sociale de l'acteur auquel ils sont alors solidement attachés, la non-réalisation appelle à l'inverse justification : il s'agit alors de savoir si l'échec ou la contre-performance est imputable en totalité, en partie ou pas du tout au responsable.

Les enjeux pour la personne à qui un objectif est attaché sont d'autant plus importants que les objectifs ne sont pas seulement des éléments du « plan », et qu'ils font parfois partie intégrante des dispositifs de gestion du personnel. Les objectifs personnels sont alignés sur le plan, et attachés explicitement ou implicitement à des mesures d'intéressement, qu'il s'agisse de sanctions ou de récompenses, ou encore de perspectives de carrière. C'est parfois la relation salariale qui directement est mise en jeu dans l'évaluation de la personne. « *La direction doit mettre en place des moyens pour motiver les gens. Un exemple par rapport à cela, ce sont les objectifs individuels: dans les entreprises qui ont un management par objectifs, je pose régulièrement la question de savoir si les gens se voient attribuer des objectifs liés à la politique environnementale. S'ils [les dirigeants] sont cohérents, il doit y en avoir* » déclare un certificateur. Lors du dispositif appelé « entretien d'évaluation personnelle », la performance réalisée est passée en revue et mise en délibération par le travailleur et un évaluateur, un supérieur hiérarchique. Le travailleur est invité à rendre compte de son action et à justifier la non-réalisation éventuelle des objectifs. Le calcul est mobilisé par les deux parties, c'est à la fois une ressource de justification et une ressource critique. Mais l'acceptabilité de la justification étant la prérogative de l'évaluateur, l'asymétrie de prise renforce l'effet prescriptif de l'évaluation (Chateauraynaud, 1999; Chateauraynaud, 2006).

Mais au cours de cette épreuve, l'évalué est invité à un exercice réflexif, sur ses décisions, sur les problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvre, et sur son propre comportement. Il est amené à prendre la mesure de son propre engagement, de ses compétences et incompétences, de ses ambitions, et à considérer les voies et les moyens de « s'améliorer ».

Cette transformation de soi, négociée avec l'évaluateur, prend à nouveau la forme d'objectifs individuels fixés pour l'année à venir. L'« entretien d'évaluation personnelle » est une technique de subjectivation qui s'enracine dans la poursuite du chiffre unique.

En résumé, les pratiques et techniques de planification et/ou de gestion du personnel, construites autour du couple calcul d'objectifs/calcul de performances, non seulement supposent mais aussi performant « l'invention de « *calculating selves* », c'est-à-dire l'invention d'êtres se présentant, se définissant selon une aptitude, une compétence calculatoire » (Melard, 2008b) et s'autorégulant dans ses pratiques de calcul (Hopwood et Miller, 1994). En ce sens, elles contribuent à ouvrir des lignes de subjectivation et à faire émerger des façons spécifiques de se constituer comme sujet, un sujet en correspondance avec le dispositif (Foucault, 2001b) ou le réseau sociotechnique dont il fait partie (Latour, 2006a).

Pour qu'ils jouent leur rôle d'intéressement et d'enrôlement, pour qu'ils résistent à l'épreuve de l'action, les objectifs et cibles doivent « être réalistes », c'est-à-dire à la fois réalisables ou acceptables du point de vue de l'effort à consentir par tous et plausibles au regard de ce que l'on sait et au regard des ressources mises à disposition par la direction. Ce compromis, il appartient au moins partiellement à l'intermédiaire d'en explorer les possibilités et d'en négocier les termes. Même lorsqu'il ne participe guère à l'établissement du programme d'action ou que sa mission s'arrête à l'analyse environnementale : celle-ci, en effet, ne peut en faire l'économie dans son travail de recherche de l'alignement. Les objectifs traduisent donc ce compromis et l'asymétrie coextensive des rapports entre la direction et le personnel, au point que la chronologie et la hiérarchisation logique – du général au particulier, de la conception à l'exécution – peuvent en pratique se trouver inversées : « *Donc, on a défini des objectifs précis et mesurables, on a le plan d'action: qui fait quoi quand comment. A ce moment-là, on définit la politique environnementale. On aurait pu la faire au départ, on peut la faire quand on veut dans la démarche. Moi, je préfère la faire avec eux quand je les sens impliqués. La politique environnementale, c'est l'engagement de l'entreprise* » justifie une consultante.

c) Les rapports entre le plan, le contrôle et l'évaluation

Le plan n'entretient pas que des rapports prospectifs avec l'action, mais également itératifs et rétrospectifs. Le plan est un convertisseur, qui permet le passage de la définition d'un problème à l'intervention et la prise en charge qu'il justifie. Un problème d'environnement susceptible d'être à la base d'une action de gestion, comme les développements précédents l'ont montré, est une combinaison durcie d'entités humaines et non humaines, de savoirs, d'attentes et d'enjeux sociaux, de valeurs ou, à tout le moins, d'algorithmes et d'opérateurs de qualifications, autorise de nouvelles prises en compte dans l'action collective. La problématisation repose donc sur une opération de cadrage et la médiation opérée par le plan assure son débordement – lui-même cadré - sur une action par sa scénarisation. Que ce soit pour gérer dans l'action les « frictions » du plan aux contingences qu'il ne prévoit pas (Thévenot, 1990a; Thévenot, 1995), prendre en compte les retours de réalité que l'épreuve de sa mise en œuvre génère (Thévenot, 1990a; Thévenot, 1997), ou pour trouver écho dans les registres d'action de connaissances et de valeurs d'acteurs qu'il s'agit d'associer à l'action (Deverre, 2000; Mormont, 2006), le plan et le problème, associés et solidarisés en une agence capable d'action, doivent être continuellement reformulés, et le travail de cadrage, repris. Le cadre d'action que le plan traduit et performe marque un état momentané du réseau, d'autant

que ce cadre lui-même prévoit sa propre révision. C'est en cela que ce cadre relèverait de la gestion (Moisdon, 1997; Hatchuel, 2000)

Le plan, avec ses objectifs, ses cibles, son programme, rend possible un suivi de l'action, c'est-à-dire la réalisation d'un contrôle et une évaluation en cours d'action ou à intervalles réguliers. Le programme prévoit la mesure de son propre déroulement et de ses résultats intermédiaires, et un jugement sur l'adéquation, l'alignement de ces états intermédiaires par rapport au processus global planifié. On pourrait dire que coexistent dans le SME plusieurs formes de suivi, indexées sur des temporalités différentes. Ce contrôle et cette évaluation visent à la fois à discipliner et à améliorer l'action et le collectif d'action. L'alignement n'est donc pas réalisé une fois pour toutes a priori à travers le plan et les multiples inscriptions qui contribuent à le produire et qu'il génère : c'est un travail de mise en forme continu qui mobilise de nombreux intermédiaires, comme nous allons le voir.

L'action en plan suppose des formes d'évaluation et d'ajustement indexées sur le plan, et qui lui sont contributives puisque les changements de plan – pour autant qu'ils soient maîtrisés - qui découlent de cette évaluation, œuvrent à son maintien. C'est l'argument développé par un consultant et certificateur au cours d'une réunion de sensibilisation et de formation des entreprises : « *Le programme de management environnemental comprend deux volets: l'établissement et le maintien de ce programme. Etablir un programme d'actions, c'est décrire ces actions, en désigner les responsables, fixer les délais de réalisation, en déterminer les coûts, déterminer des indicateurs de suivi. Par exemple, si on a pour objectif de diminuer la consommation d'eau par unité produite, on va se donner comme actions à faire : une séance de sensibilisation pour le personnel, délai février 2003, responsable "service formation", coût... bon, et les indicateurs, le nombre de personnes qui a suivi la formation; plus une nouvelle machine à installer, délai juin 2006, responsable "service produit". Voilà ce que c'est. Le maintenir, c'est en contrôler l'état d'avancement, et l'amender lors de la modification ou de l'introduction de nouveaux procédés, produits, services...* » A travers le programme et les objectifs chiffrés, le but assigné à l'action devient la commune mesure de l'action et des êtres qui y sont engagés, le principe de leur équivalence et de leur mise en ordre. L'indexation des individus, des objets et des repères sur le plan (le but et le chemin pour y parvenir) participe de la coordination de l'action « à plusieurs » et distribuée (Livet et Thévenot, 1994; Thévenot, 1994b; Thévenot, 1995). L'action en plan n'exclut pas la justification, mais l'oriente largement vers une épreuve de type industriel (Thévenot, 1995). Et cette justification légitimement attendue, et les relations d'emprise qu'elle structure, ne contribuent pas seulement à aligner les objectifs du personnel sur ceux supposés de l'entreprise, à enrôler et tenir les acteurs humains et à mobiliser leurs forces. Le plan, les objectifs se modifient et s'ajustent au cours de l'action comme le collectif d'action dont ils font, en fin de compte, partie.

- **Les indicateurs**

Pour jouer ce rôle de référence de mesure de l'action en cours, les objectifs et cibles doivent être traduits en de nouvelles entités, les indicateurs.

La figure 25 à la page suivante présente un extrait de tableau de bord²⁶² réel, réalisé par un stagiaire pour le compte de son entreprise d'accueil et en collaboration avec son responsable

²⁶² Document particulièrement difficile à obtenir des entreprises, dans la mesure où il rend lisible leur performance.

environnement, où sont inclus des indicateurs (dont la qualité est sans doute discutable). Les rapports entre les indicateurs, le plan, les réseaux métrologiques, y sont toutefois bien traçables. Aussi, il illustre bien mon propos.

Malgré l'existence d'une spécification technique de la famille ISO 14000 (à savoir la norme ISO 14031 intitulée « Management environnemental – Evaluation de la performance environnementale – lignes directrices »), malgré les prescriptions d'EMAS en la matière, malgré les nombreuses publications provenant de divers organismes relatives à ce sujet, « *les entreprises rencontrent certaines difficultés dans la mise en place de leur système de management environnemental. Les indicateurs sélectionnés doivent permettre d'assurer la conformité de l'entreprise aux contraintes légales (reporting), de fiabiliser les données saisies (auditabilité), et de partager les meilleures pratiques (...) Tous ces indicateurs doivent répondre aux principes SMART : Simples, Mesurables, Atteignables, Reliable (pertinents), Timely (dans un temps donné). La difficulté réside dans la conciliation d'objectifs contradictoires : décrire au mieux la réalité de l'entreprise, tout en définissant un système suffisamment général pour établir des comparaisons* » explique un consultant dans son exposé consacré aux indicateurs de management environnemental au cours d'un colloque hybride en 20005. Les indicateurs, qu'ils soient « de performance environnementale », « de gestion environnementale » ou « d'état environnemental » doivent « *refléter cette performance [ou gestion ou état] environnementale de manière aussi exacte que possible (...) être consensuels, cohérents avec les enjeux environnementaux* », poursuit-il, et permettre de « *voir si on a pris les bonnes décisions.* » Ils doivent rendre lisibles l'action, les objectifs et les résultats, et leurs relations. Les intermédiaires procurent souvent une aide technique aux entreprises pour construire et formaliser ces indicateurs. Leur implication varie en fonction de la forme – globale ou ponctuelle – de leur mission. Ils ont leurs préférences, comme nous allons le voir, mais ils s'adaptent aussi aux entreprises et, s'ils connaissent le futur certificateur, aux attentes de celui-ci.

Les indicateurs, outils particulièrement prisés en économie et en gestion, résument sous forme de nombre un état, un processus ou un phénomène, qui est non seulement considéré comme contingent, mais dont la contingence constitue l'enjeu de la représentation, au sens cognitif et politique du mot. D'une part parce que la « contingence (...) source de liaisons entre les variables » (Armatte, 2008), a une portée explicative ou compréhensive des résultats et de la performance d'une action ou d'un processus. Pour autant, les résultats et les performances, et les conditions de leur réalisation doivent pouvoir être comparés, les indicateurs sont relativement standardisés, stabilisés dans leur forme et leur mode de calcul. D'autre part, parce que les indicateurs sont conçus pour agir sur la réalité (présupposée) du monde social : ils aident à construire des anticipations sur les états du monde à l'horizon temporel fixé. Compte tenu des rapports qu'ils mesurent, ils pointent des leviers d'action, portent des attentes, indiquent des enjeux, révèlent des progressions ou des régressions, des déviations par rapport à l'action qui convient, au but collectif ou à l'état du monde futur souhaitable, qu'ils incorporent dans leur forme même (Boussard, 2001; Armatte, 2008; Boussard, 2008; Desrosières, 2008b).

	Objectifs	Cibles	Actions	Sous-actions	Délai	Pré vu	Réa lisé	Indicateur (unité)	% réali sé
2003-01	Amélioration de la connaissance et du fonctionnement du réseau d'égouttage	Réalisation de 10 km de réseau par an	Mise en place d'un programme de passage caméra	Levé topographique	Début 2003 - Fin 2008	6000	8500	Longueur topographique (mct)	14
				Passage caméra		6000	42600	Longueur topographique (mct)	71
			Réalisation de travaux d'amélioration du réseau	Rédaction du CSC				Nombre de CSC rédigé	
				Approbation finale du CSC				Nombre de CSC approuvé	
				Choix de l'entrepreneur				Oui/non	
				Réalisation des travaux		(1)	-	Réalisation des travaux (%)	(1)
			Etablissement de la base de données cartographiques	Validation du levé topo				Oui/non	
				Modélisation du réseau			-	Longueur cartographiée p/r longueur inspectée (%)	-
2003-16	Prévention de la pollution du sol et des eaux lors du stockage et de l'utilisation de produits et de réactifs	Mise en place de 100% des stocks de produits conformes à la législation + fiches MSDS	Élimination des problèmes de pollution du sol et des eaux	Inventaire des produits	Fin 2003	?	?	% d'inventaire réalisé	100
				Elaboration des fiches MSDS		?	?	Nombre de fiches élaborées	100
				Achat et mise en place de matériel		?	?	% de matériel mis en place	100
				Formation du personnel		?	?	% de personnes formées	100
2003-17	Élimination des déchets selon la législation	Mise en place d'un système de tri	Elaboration d'un cahier spécifique des	Cahier spécifique des charges	Fin mai	66	66	Nombre de cahiers rédigés	100

Figure 25 : Exemple de tableau de bord environnemental, extrait de celui de l'organisme ASA. Les indicateurs sont construits par l'articulation de deux colonnes (les deux dernières) : l'une définissant de façon générique une « variable » en l'attachant à des unités de mesure (mct= mètre, unité de longueur), un objet (une grandeur physique telle la longueur, une quantité exprimée par un nombre, un rapport comme un pourcentage), et un mode de calcul (comptage, rapport arithmétique, expression logique), l'autre actualisant la valeur contingente de cette variable.

L'indicateur est une entité hybride, « réunissant la mesure au sens des sciences de la nature, et le signifiant, au sens de la linguistique (...) » Sont co-construits, dans un processus sans début ni fin, une question jugée socialement pertinente, un langage pour l'exprimer, la nécessité

d'une action, et une mise en forme » mathématique (Desrosières, 2008b). Ils sont des acteurs de la rationalisation de l'action collective (Hatchuel, 2000).

Le modèle algorithmique du SME veut que les indicateurs soient logiquement déduits du rapprochement des objectifs, et des aspects environnementaux, politique environnementale et programme d'action que ces mêmes objectifs traduisent : il s'agit de révéler et de mesurer la « participation correcte à l'objectif général », un taux de réalisation de l'objectif ou du programme (Moison, 1997; Boussard, 2001). Mais là encore, la pratique diffère parfois du modèle d'implémentation du SME. Dans l'exemple suivant, raconté par une consultante interviewée, la démarche apparaît beaucoup plus inductive et itérative, et la justification en est pragmatique : *« Et puis, il y a aussi le fait que vous devez avoir des indicateurs. Bon, on commence par les plus simples: consommation d'eau, consommation d'énergie (mazout, gaz, électricité, etc.). Combien ils consomment et tout. Et ils construisent les indicateurs pour voir un peu, et là, ils vont décider si oui ou non ils placeront des objectifs. Ils vont voir, par exemple, depuis 2002, ils montent en flèche [interview en 2005] sur le mazout. Ils vont se demander: est-ce que c'est normal? Oui: on a beaucoup plus de chaudières à mazout, on chauffe tel local en plus. On sait pourquoi. Ou alors, ils vont se dire: «Mais non, ce n'est pas normal. Il n'y a aucune raison [aucun changement qui explique cette montée en flèche]. Et puis l'analyse a détecté un problème d'entretien.». Donc, ça, ces indicateurs vont peut-être déboucher sur des objectifs environnementaux (...) Donc, après les indicateurs, on en arrive aux objectifs. Souvent les indicateurs déterminent les objectifs. Mais vous pouvez aussi avoir un objectif général.*

L'enquêteur : Tiens, je pensais qu'on faisait les objectifs avant les indicateurs?

L'enquêté : On peut les faire avant, mais on sait qu'un résultat d'indicateur peut donner un nouvel objectif. Donc, comme les entreprises n'ont jamais d'objectifs, à part être certifié ISO 14001, pour les sauver, on met en place des indicateurs, et s'ils ont de super-indicateurs, on aura des objectifs. Donc, si en coût de déchets, par exemple, on est à x (inaudible) francs, eh bien, on va diminuer de 10 %. Et donc on fait le plan d'action qui suit. Comme vous le savez, un objectif doit être précis et mesurable... » Les indicateurs peuvent donc contribuer aussi bien à construire une politique et des objectifs, qu'à les suivre et les implémenter.

Les indicateurs expriment une performance, au double sens de réalisation d'un plan ou d'un scénario, et de démonstration d'excellence. Il existe des indicateurs de performance environnementale « consommation d'eau, d'énergie, des choses comme ça » et des indicateurs de performance de gestion « taux de non-conformités, de plaintes des riverains ». Ils expriment un rapport, et sont d'ailleurs construits en rapprochant un chiffre mesurant un résultat particulier au numérateur à un chiffre au dénominateur représentant :

- le résultat obtenu localement dans une situation comparable, par exemple, l'année précédente : il exprime alors une tendance - progression ou une régression
- un autre phénomène ou processus dont le résultat en question serait dépendant, par exemple, le volume de production : il exprime alors une supposée proportionnalité entre les deux
- le résultat agrégé d'une multitude de situations comparables dans des lieux, contextes et temps différents, par exemple la moyenne du secteur : il exprime alors un écart à conserver ou à combler.

L'indicateur incorpore donc la référence. Dans tous les cas, il s'agit de mettre en série les résultats mesurés avec d'autres résultats, d'autres mesures. Le nombre généré par cette mise en série gagne un surcroît de sens : un consultant interviewé souligne que « *dès qu'il y a un chiffre, il faut qu'il y ait un rapport. Il faut rapporter ce chiffre à quelque chose, parce que tout seul, il ne veut pas dire grand chose. On peut le rapporter au temps, à l'année précédente, par exemple, à une consommation moyenne du secteur, au volume de production. Le rapport, c'est ce qu'on appelle un indicateur. Ici, on rapporte au volume de production vous voyez kWh par tonnes produites et d'une certaine façon, au temps, parce qu'on va comparer avec le même indicateur de l'année précédente, c'est le principe même de l'amélioration.* »

Si l'indicateur mesure un phénomène contingent, il réduit cette contingence à une relation entre un nombre limité de variables. A partir de là, toutes autres choses étant désormais supposées égales - car les indicateurs, contrairement aux objectifs, sont construits pour plusieurs années - les performances deviennent comparables (Bruno et al., 2007; Desrosières, 2008a; Desrosières, 2008b). Les indicateurs opèrent un « étalonnage des performances ». Ils rendent possible le *benchmarking*. Concurrence avec soi-même - c'est le principe de l'amélioration continue - ou avec les autres - c'est le principe de mise en concurrence des employés dans certains modes de gestion du personnel ou le principe du *benchmarking* interentreprises : « *Une remontée mécanique dans le Valais peut comparer ses indicateurs de performance environnementale aux autres sociétés de remontées du Valais. A la moyenne des autres sociétés, évidemment. Et ça, ce sont des éléments clés intéressants, parce que tous doivent remonter le même indicateur, et alors ils peuvent se comparer. Et ça, ça devient très intéressant, parce que... ils ne sont plus tous seuls, quoi* » explique le responsable du projet « Wallonie Excellence ».

Alignés sur les objectifs, le plan et les aspects environnementaux, les indicateurs le sont aussi sur les réseaux métrologiques. Pour alimenter les indicateurs, pour produire ces nombres et ces ratios, pour traduire ces relations, il faut des modes et moyens de mesure et d'enregistrement. Et dès le début de l'analyse environnementale, on l'a vu, la question de quoi et comment mesurer se pose et toutes les lacunes doivent être comblées, non dans une optique rétrospective mais dans une optique prospective. Il s'agit d'anticiper sur ce que sera le SME, sur ce que contiendra le programme d'action individualisé, et sur les besoins qui en émergeront.

Les indicateurs non seulement représentent mais également instituent « des solidarités entre les choses, des relations relativement invariantes, qui permettent des évaluations, des rapprochements, des inférences, des conjectures » (Armatte, 2005; Desrosières, 2008b). Leur mode de construction stabilisé par des procédures, s'appuyant sur des réseaux métrologiques, les indicateurs deviennent la représentation de faits établis. Naturalisés, ils convainquent, incitent et/ou font faire. Ils peuvent circuler et constituer les prémisses de nouvelles traductions, comme ces tableaux de bord qui offriront aux dirigeants une vue synoptique sur une série de représentations de la performance sous forme d'indicateurs. Cette mobilisation, cette circulation des indicateurs sont la condition de la participation des indicateurs au renforcement de l'acteur-réseau, comme le montre Valérie Boussard (2001).

Mais les indicateurs peuvent aussi contribuer à inciter à ne pas faire et à déforcer le réseau. Un consultant interviewé invite à la prudence : « *Des indicateurs plus organisationnels ? Comme par*

exemple le taux de non-conformité... Oui, ils pourraient, sauf que cet indicateur-là, il est très, très mauvais, parce qu'il pourrait dissuader les gens d'enregistrer les non-conformités. Donc, il vaut mieux éviter. Sinon, au niveau gestion, vous pourriez avoir un indicateur euh... sur le nombre de suggestions. Ca, vous pourriez. C'est positif Il y en a eu beaucoup ce mois-ci, donc il y a peut-être quelque chose à faire.» Ils peuvent donc aussi être mobilisés comme ressources d'une politique de dissidence ou de résistance silencieuse ou explicite. Dans cet exemple, le nombre de suggestions est mis en équivalence par l'orateur avec les compétences des employés qu'il représenterait, là où le taux de non-conformités relève de la police du plan. Et cette différence, qui porte non seulement sur ce qui est révélé d'une situation mais de ce qui est tenu pour révélateur de cette situation, produit des effets différents. Le choix des indicateurs comme des objectifs s'inscrit dans une stratégie d'intéressement, où se négocie un compromis entre la capacité à représenter fidèlement la situation et l'acceptabilité, voire la capacité mobilisatrice des indicateurs.

Les indicateurs constituent des objets intermédiaires qui sont mobilisés aussi bien pour déclencher des actions correctives en cours d'action que pour des évaluations a posteriori, notamment les évaluations annuelles, comme les audits internes et la revue de direction.

- **L'action corrective**

Le suivi vise précisément le repérage et la correction des défaillances ou des déviations, l'ajustement des opérations et la redéfinition du scénario, en cours de flux ou d'action : c'est l'action corrective, qui prolonge les principes fondés par Shewhart en son temps, mais aussi comme nous allons le voir, les raccroche aux concepts et pratiques de l'audit, puisque l'action corrective se focalise sur les défaillances susceptibles d'être qualifiées de « non-conformités ». Cette traduction, incorporée dans la norme ISO 14001, est l'une des exigences critiques de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises.

La stabilité, la sécurité et la maîtrise des processus constituent les effets observables de ce travail continu de réalignement par des « actions correctives ». Celles-ci supposent la qualification de situations ou d'événements hétérogènes comme « non-conformes » à une situation de référence, correspondant au plan : « *Il y a 3 types de non-conformités : les non-conformités environnementales (par exemple, une plainte des riverains, un pic de pollution émise) ; les non-conformités d'ordre légal (un dépassement ponctuel des valeurs limites d'un rejet, un déchet qui n'est pas repris par un repreneur accrédité alors qu'il le devrait) ; les non-conformités concernant le SM'E (par exemple, une exigence de la norme qui n'est pas remplie, un point de la politique qui n'est pas mis en œuvre, des documents non conformes...)* », énumère un certificateur lors d'une formation d'auditeurs internes. L'écart par rapport à la situation de référence – considérée comme normale et souvent, d'ailleurs, caractérisée par une norme – semble s'interpréter comme une défection ou une trahison d'entités mobilisées pour la réalisation du plan : « *une cuve qui se déverse* », « *un filtre qui ne fonctionne plus* », « *des mégots de cigarettes et des papiers qui se retrouvent dans les gobelets* » ou encore « *des poubelles qui débordent dans un atelier parce qu'on ne les a pas vidées* ».

L'évaluation et l'ajustement font partie intégrante du déroulement de toute action, quel que soit le régime considéré. Dans un régime de familiarité, ces processus sont partiellement informels et incorporés, et mobilisent largement les perceptions dans la construction de prises (Dodier, 1993b; Conein et Jacopin, 1994; Livet et Thévenot, 1994; Chateauraynaud, 1997; Dodier, 1999). Dans l'organisation, outre l'autocontrôle et l'ajustement en cours de flux

exigés des travailleurs (Rot, 1998), qui renvoient au régime précédent, l'évaluation et l'ajustement supposent la mise en circulation d'informations écrites via des dispositifs de « remontée de non-conformités » ou de « demande d'action corrective » : des formulaires et/ou des sortes de boîtes aux lettres sont mis à disposition des travailleurs dans chaque département ou service, pour rendre compte des situations problématiques qu'ils ont rencontrées et de leurs suggestions d'amélioration. Les demandes sont récoltées et transmises au responsable environnement. Lorsque de telles informations sont transmises oralement, elles sont immédiatement posées par écrit par le responsable environnement. De tels systèmes de communication dits « down-top » supposent de recruter les travailleurs mais aussi de les discipliner pour que les demandes soient utilisables par ceux à qui elles sont destinées. Les propos de ce directeur de production et auditeur interne qualité, en cours de formation pour devenir auditeur interne environnement dans sa société, illustrent toute l'ambivalence des cadres par rapport à ces dispositifs de communication : « *Une demande d'action corrective ne doit être faite que si, ou doit être formulée de façon à ce qu'elle serve les objectifs. Souvent, au début, les gens font des demandes pour des demandes. Pour un miroir dans les toilettes ou que sais-je. Les vraies demandes, pour améliorer le système, sont rares. Il faut dépasser ce stade-là. Il faut faire comprendre aux travailleurs ce que sont vraiment les demandes d'action corrective.* »

Les demandes sont soit nominatives – elles sont alors parfois liées à un système de mise en concurrence du personnel pour le prix de la meilleure ou du plus grand nombre de demandes – soit anonymes pour favoriser la liberté de parole. Elles peuvent être publiques – par exemple affichées sur des panneaux à la vue de tous – ou confidentielles. Les demandes sont traitées par un groupe de travail – dispositif inspiré des cercles qualité – animé par le responsable environnement. Le principe veut qu'une réponse soit personnellement apportée au demandeur, lorsqu'il est connu, et, lorsque la demande est publique, la réponse l'est également.

Les systèmes de demandes d'actions correctives ne sont pas les seules sources d'informations permettant d'identifier – au double sens de faire exister et d'assigner une identité – une non-conformité, informations qui circulent de différents lieux de l'entreprise vers le responsable ou le service environnement. J'ai déjà évoqué la mise en place de système de mesure lors de l'analyse environnementale : anticipant sur les exigences de la norme relatives à la maîtrise opérationnelle, elle est l'occasion de repérer les lacunes à combler en matière de « surveillance et mesurage » et de « maîtrise des enregistrements ». La mise en place de capteurs et de formats d'enregistrements contribue à générer des informations en continu et/ou à rendre l'action traçable.

Si la problématisation d'une action corrective s'appuie sur des dispositifs métrologiques et des indicateurs et si elle se focalise largement sur le quantifiable, une vision exclusivement technique du champ de l'action corrective est à proscrire, comme le montrent ces données recueillies lors d'une observation participante à un audit de certification :

« Le certificateur : Tant qu'on en est aux actions correctives, vous aviez un problème d'analphabétisme, si je me souviens bien? »

Le Responsable environnement : Oui, c'est vrai.

Le certificateur : Je ne vous apprends rien en vous disant que la formation, c'est très important. Ça concerne combien de gens.

Le Responsable environnement : Quelques personnes, dont un contremaître.

Le certificateur : Comment faites-vous? Ça pose des problèmes pour communiquer par écrit.

Le Responsable environnement : On n'en tient pas compte. Ce serait difficile, pour le vécu du personnel. Et puis, ça ne gêne pas du tout.

Le certificateur : Mais alors, en ce qui concerne les instructions de travail, comment êtes-vous sûr que c'est compris? Vous utilisez des pictogrammes?

Le Responsable environnement : Non, tout est écrit. Mais on a aussi des séances d'information orales. Ce n'est pas très important, ces problèmes de langue.

Le certificateur : Quand j'ai fait un audit des ressources humaines, il y avait quelqu'un qui avait un beau projet, à ce niveau-là. Est-ce qu'il a avancé?

Le Responsable environnement : Je ne sais pas. Il faut lui demander. Il est toujours là. »

La qualification d'une situation comme non-conforme enclenche des actions dans deux directions, comme l'explique un certificateur dans les extraits qui suivent. La première vise à enrayer les effets en aval – absorber le déversement à l'aide de boudins ou de granulés spécialement prévus à cet effet, retrier les déchets, ramasser les débordements : « *Lorsque qu'une Non-conformité est identifiée, il faut immédiatement prendre des mesures palliatives [ndlr: ou curatives], c'est-à-dire pour éviter qu'il n'y ait des conséquences environnementales.* » La seconde vise à agir en amont sur les causes : « *Il faut toujours identifier et corriger les non-conformités. Mais en plus, il faut déterminer leur cause et entreprendre des actions correctives pour qu'elles ne se reproduisent pas. Il y a l'idée de la prévention en plus. Il ne faut pas se contenter d'identifier et de classer les non-conformités, mais les corriger. On fait du correctif (qui comprend la prévention) et pas seulement du curatif. Il faut mettre en œuvre les actions appropriées (ça aussi c'est nouveau) et aussi évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre (idem). Est-ce que les modifications sont appliquées? Est-ce que du coup, on n'a plus de non-conformités? C'est ce qu'il faut se poser comme question et y répondre.* » La prévention suppose de négocier et formater à nouveau les identités et les relations, d'admettre de nouvelles prises en compte, de s'allier de nouveaux systèmes ou de nouvelles personnes : pour reprendre les exemples précédents, il s'agira de mettre une sécurité à la vanne d'ouverture de la cuve, prévoir le remplacement du filtre à intervalles réguliers, poser un panneau rappelant le système de tri près des poubelles à gobelets, rappeler leur rôle aux responsables du ramassage des déchets via une formation, etc.

Les actions correctives elles-mêmes doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation finale. Leur traitement suit lui-aussi le cycle vertueux PDCA : « *La norme dit : "identifier et corriger, examiner, déterminer la cause, prendre les actions pour éviter qu'elles ne se reproduisent, évaluer le besoin d'action préventives, enregistrer les résultats et passer en revue l'efficacité des actions". Quand vous avez un accident qui est source de non-conformité, par exemple une cuve qui se déverse dans le bac de rétention.*

Vous allez commencer par appeler X pour pomper : ça, c'est l'action curative. Et beaucoup d'entreprises s'en tiennent là, et pourtant ce n'est pas fini ! La norme va beaucoup plus loin : vous devez rechercher les causes de l'accident, et une fois que vous connaissez les causes, vous devez prendre des actions préventives pour les éliminer, pour que l'accident ne se produise plus. C'est ça l'action préventive : que faire avant que ça ne se produise, ou si ça s'est produit, pour que ça se reproduise plus. Puis il faut évaluer les mesures que vous avez prises sur base des résultats. Et c'est tout ça, l'action corrective. Donc, on ne clôture une action corrective, que lorsqu'on a évalué l'efficacité des actions qu'on a mises en œuvre » détaille un certificateur. Cette phase contribue à mesurer et à prouver la contribution de l'action corrective au plan et à la performance, et à stabiliser la nouvelle configuration du réseau en la rendant moins discutable.

Qu'il s'agisse de remédiation ou de prévention, le travail de réaligement suppose l'établissement de nouvelles connexions, la production de nouveaux intermédiaires, la mobilisation de nouveaux alliés et l'allongement du réseau. D'autant que la non-conformité définie, les actions curatives et préventives et leur évaluation donneront lieu à de nouvelles inscriptions : enregistrement de l'événement, production d'un arbre des causes, inscription des actions correctives et préventives au programme d'action, modification de procédures de travail, inscription comme point à auditer dans le programme d'audit, recensement et agrégation des actions correctives pour insertion dans le tableau de bord environnemental, etc.

Ce travail de conformation à la norme ISO 14001 et au plan (objectifs, politique, procédures de travail...) est permanent. L'enjeu pour l'intermédiaire est d'assurer sa continuation lorsqu'il ne sera plus là, pour deux raisons. La première est la vitalité du système : « *On doit vraiment avoir mis en place les conditions pour que le système fonctionne lui-même.* » La contribution de l'intervenant est par là définie : faire proliférer les objets intermédiaires et dispositifs qui assurent la police du système. La deuxième raison est que les certificateurs sont particulièrement attentifs à cette exigence de la norme ISO 14001, d'autant que, et en conséquence de quoi, les non-conformités relevées en la matière sont fréquentes. Cette vigilance est d'ailleurs encouragée par l'organisme d'accréditation belge, selon lequel « *l'organisme certificateur doit vérifier que l'organisme a développé une procédure appropriée pour la gestion des actions correctives* », que « *si une non-conformité est plus que ponctuelle, des objectifs, cibles et programmes sont établis* », et « *que les non-conformités réglementaires sont identifiées au moyen des actions correctives dans le SME. En l'absence de ces informations, l'organisme certificateur sera réservé quant à l'efficacité globale du SME* » (BELAC, 2004).

- ***Le tableau de bord et la revue de direction***

La deuxième forme de suivi renvoie à des évaluations *a posteriori*, régulières et systématiques. La norme en prévoit trois principales : l'audit interne, l'évaluation de la conformité réglementaire - qui répète et systématise les pratiques d'inventaire et de traduction des exigences réglementaires déjà évoquées dans les développements relatifs à l'analyse environnementale - et la revue de direction. Ces différentes formes d'évaluation sont inscrites au programme d'action, mises à l'agenda, formalisées et organisées. Tout manquement à l'une de ces exigences fait encourir à l'entreprise le risque d'une non-conformité lors de l'audit.

L'intervenant y contribue par son travail de planification et de formalisation (mise au programme, rédaction des procédures, notamment des trois citées ci-dessus), par des prestations de formation des auditeurs internes, par la réalisation d'un audit interne pour le compte de l'entreprise ou d'un audit à blanc qui vient doubler l'audit interne : *« On va auditer tous les points d'analyse, voir s'il y a cohérence avec le système, le programme, etc. On voit qu'ils ne décollent pas comme ça, alors on va auditer telle et telle méthode pour éviter tel et tel impact, pour voir s'ils le font bien. Donc on fait un audit de terrain. Et on fait un audit du système environnement »* explique une consultante interviewée. Cette mise à l'épreuve est à la fois une préparation de l'audit de certification, pour s'assurer que le SME est suffisamment robuste pour réussir cette ultime épreuve, et une nouvelle phase de révélation de l'information qui rend visibles de nouvelles failles, de nouvelles défaillances, et ouvre de nouvelles possibilités d'action, c'est-à-dire de traduction, et de renforcement et d'extension du réseau.

En principe, la revue de direction est une réunion non publique, où l'on reste en général « entre soi ». C'est que c'est là que se négocient les politiques et stratégies à poursuivre, les arbitrages entre objectifs contradictoires et les modes de redistribution des ressources et des compétences. Et pourtant, il semble qu'un intermédiaire puisse y participer occasionnellement, dans une perspective de coaching des managers et d'évaluation du dispositif mis en place, comme en témoigne cette consultante : *« Et puis, on fait la revue. Obligatoire, une fois par an, la revue de direction. On fait une synthèse de la revue de direction, comme on le fait pour la qualité, et on l'intègre au système.*

L'enquêteur : Et vous êtes présents aussi pour la revue de direction?

L'enquêté : La première, oui. On le conseille vivement, parce que de nouveau, les éléments d'entrée et de sortie sont prévus par la norme, et si la revue n'est pas bien faite, cela peut être un point de non-conformité majeure lors de la certification. Donc tout ce qui est nécessaire comme situation, on est là. On assure. « On est présents lors de la première revue de direction, oui. On le conseille vivement, parce que de nouveau, les éléments d'entrée et de sortie sont prévus par la norme, et si la revue n'est pas bien faite, cela peut être un point de non-conformité majeure lors de la certification. Donc tout ce qui est nécessaire comme situation, on est là. On assure. Parce que, des fois, on nous dit «Oui, oui, on a bien compris» et on réalise qu'en fait, il y a plein de choses qui n'ont pas été comprises. »

La revue de direction constitue un dispositif de pilotage qui articule évaluation et planification, finalisation d'un processus et commencement d'un nouveau. Il marque et opère à la fois la clôture du cycle PDCA qui se termine et la préparation du cycle suivant, jugement sur le niveau de performance obtenu et prévision des améliorations. Comme le précise un certificateur : *« En tant que dirigeant, ce que je dois me demander, lorsque je fais une revue de direction, c'est si mon système est*

- approprié à et par : être approprié à, c'est à mes activités, à ce que je fais, aux aspects environnementaux; être approprié par, c'est par mon personnel. Est-ce que mes documents restent dans les armoires ou est-ce qu'ils sont réellement utilisés par le personnel? Est-ce que mon système est un "prêt-à-porter" du consultant ?

- suffisant : Est-ce que j'en ai fait assez ? Est-ce que j'ai laissé passer quelque chose ?

- efficace : Est-ce qu'on diminue les impacts ? Est-ce qu'on atteint les résultats ?

- efficient : Est-ce qu'on a bien calculé ou est-ce qu'on a pris un bazooka pour tuer une mouche ? »

La revue de direction est, avec l'action corrective et l'audit, l'un des dispositifs de régulation, d'inspiration cybernétique, du SME et de la rationalisation de la gestion, au sens d'Hatchuel (2000). C'est pourquoi l'amélioration continue est l'une des finalités de la revue de direction : « *le responsable ou le coordinateur environnement (...) doit rendre compte à la direction et lui présenter des recommandations pour l'amélioration du SME. A ce titre, il a un rôle important à jouer lors de la revue de direction* » rappelle un certificateur lors d'une formation. Compte tenu de la place de l'information dans la théorie du contrôle qui caractérise la cybernétique, l'un des éléments critiques de ce dispositif est la fabrication et la circulation d'informations *ad hoc*. L'une des tâches dévolues au consultant est aussi de créer les conditions de mise en forme et de circulation des informations et d'outiller la revue de direction.

Mais si « *une circulation rapide et dans les 2 sens de l'information est importante, il ne faut pas non plus noyer les gens* » avertit un consultant. Les indicateurs et tableaux de bords, en ce qu'ils constituent une information synthétique, sont particulièrement mobilisés lors d'une revue de direction. En effet, le suivi de l'action à distance repose généralement sur une combinaison d'indicateurs. Leur rassemblement et leur agencement dans un tableau de bord environnemental constituerait un mode de totalisation fiable et fournirait, de par la juxtaposition des indicateurs et les discriminations et les relations que la forme tabulaire suggère, les éléments de la construction d'un jugement et d'un modèle explicatif de la performance globale de l'entreprise (Lorino, 2000). Cette capacité supposée du tableau de bord à représenter fidèlement l'entreprise est bien illustrée par ces propos d'un certificateur lors d'une formation : « *Et la revue de direction, sur cette base, doit statuer sur l'efficacité du SME. Pour statuer sur cette efficacité, il faut donc comparer par rapport à des références. C'est le rôle des indicateurs. Des exemples pour des indicateurs environnementaux:*

- *des ratios de consommation d'énergie à la production*
- *dépassement des seuils limites pour les rejets*
- *taux de réalisation des exigences réglementaires*
- *taux de réalisation du programme environnemental*

- *plainte environnementale des parties intéressées (on parle de plainte pertinente, bien sûr)* »

Plus généralement, le tableau de bord est supposé être l'outil de travail privilégié de la direction. La figure 26 présentée à la page suivante illustre bien le rapport étroit entre cet outil et le travail de la direction, à travers la métaphore commune du pilotage. Selon un certificateur interviewé : « *De par son tableau de bord, il doit pouvoir gérer toute son entreprise. Donc il doit avoir une vision globale de son entreprise, bien déléguer, bien gérer ses gens, bien s'entourer. Prendre conscience que qualité, sécurité, environnement sont des outils pour atteindre son objectif de rémunérer son actionnaire (...)* Un tableau de bord financier au départ, mais beaucoup plus global (...) Ca ne vient pas tout seul, non. Taux de fréquence, taux de gravité, taux d'absentéisme : toujours, dans tous les tableaux de bord de patrons! Parce que ça les em... au jour le jour. Taux de conformité réglementaire, il n'y a pas encore eu aujourd'hui une entreprise qui ait réellement été embêtée pour non-conformité réglementaire. Le jour où il y en aura quelques-uns qui auront été embêtés pour ça, je pense que ça viendra plus naturellement. Ce que je m'attends à voir par rapport à ça, ce sont les aspects énergétiques : on le retrouve d'habitude dans les indicateurs financiers mais il ne faut peut-être pas le voir uniquement point de vue financier, il faut peut-être aussi le voir point de vue consommation des ressources naturelles. Avec l'IPPC, petit à petit, on va arriver à avoir des choses plus complètes, puisque là, ils seront obligés, de nouveau, d'avoir des choses à ce niveau-là (...) Mais le manager qui ne se rend pas compte de la non-conformité réglementaire de son

entreprise prend des risques! L'administrateur-délégué, jusqu'à preuve du contraire, c'est lui qui va en prison s'il y a un problème! Il y a un risque industriel là-dedans » Le tableau de bord est supposé traduire les risques et permettre à la direction de voir à distance « la réalité » de l'entreprise. De plus, il rend aussi possibles les pratiques de *benchmarking* pour autant que soient disponibles des informations sur les performances environnementales d'entreprises concurrentes.

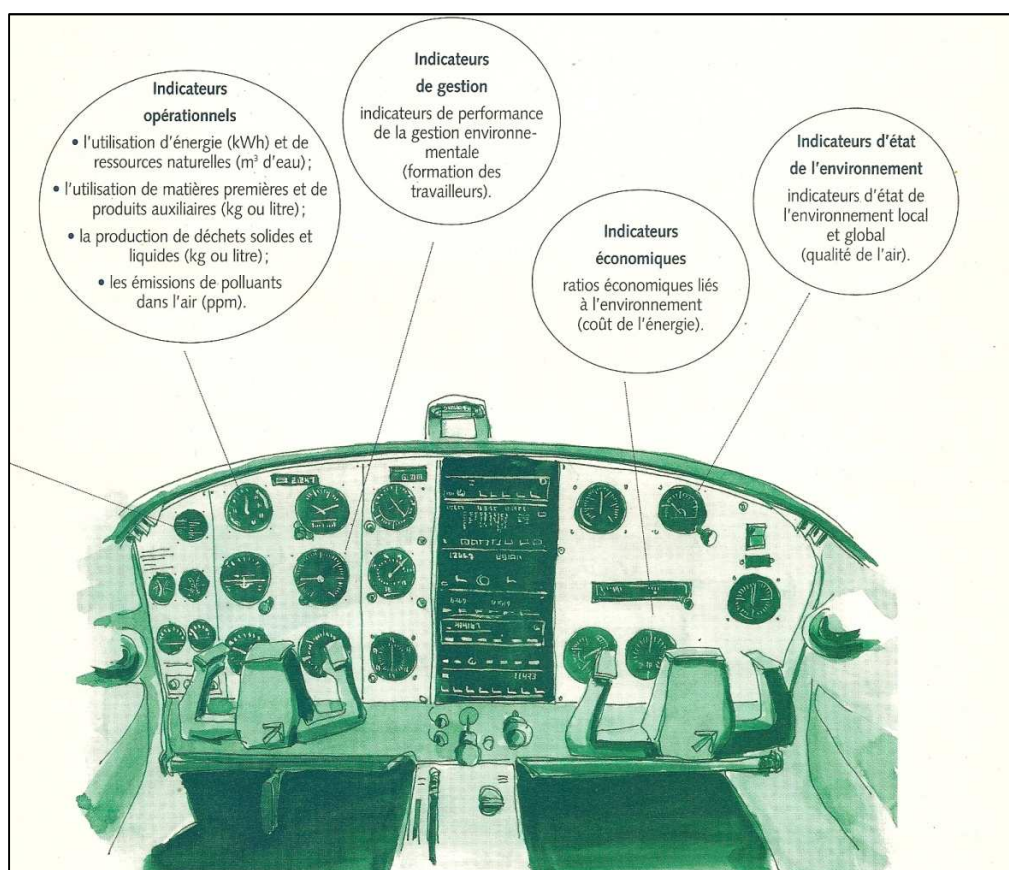


Figure 26 : Evocation en image de la notion de tableau de bord environnemental, extraite du document de sensibilisation à la gestion environnementale conçu par la Région Wallonne et la FEB. Elle illustre parfaitement la référence commune à la métaphore du pilotage des indicateurs, du tableau de bord et du rôle de la direction, qui trouve son point d'orgue dans la revue de direction.

Pourtant, l'utilisation d'un tableau de bord environnemental n'est pas (encore ?) une pratique généralisée, comme en témoignent plusieurs intermédiaires ci après. Surtout pour les PME : « Bon ils savent tous ça, ils ont tous ça en tête... Le directeur a ça en tête, mais il oublie que la communication \$ ça y est, le mot magique ! \$... Il pense que... Tout est négligé par manque de temps... et en même temps, garder le pouvoir... Il y a toute une multitude de facteurs qui font qu'on n'a pas envie de ... » Même dans les grandes entreprises, cet outil de gestion semble poser problème : « Mais c'est comme avoir un tableau de bord! On dit aux entreprises d'avoir des objectifs clairs et des indicateurs. Alors, ils le font eux-mêmes. Mais ils n'ont pas d'objectifs clairs. »

Si, pour certains certificateurs, les tableaux de bord deviennent des points de passage obligés, ce n'est pas seulement du fait du crédit d'efficacité dont ils bénéficient mais aussi parce qu'ils sont supposés traduire et démontrer l'engagement de la direction : c'est « un indicateur... (...) Parce que ça prouve que le directeur pense que la gestion de l'environnement, c'est un outil de gestion de son entreprise dans le cadre de la satisfaction de son actionnaire (...) Une question que je pose régulièrement

pour auditer l'engagement de la direction, c'est celle du tableau de bord. Je demande comment il intègre l'environnement dans ce tableau de bord. Le «minimum minimorum» que je m'attends à voir, c'est le taux de conformité réglementaire. S'il n'y a même pas une information sur la conformité réglementaire dans son tableau de bord, je me pose réellement des questions sur son implication (...) Une façon de s'impliquer, c'est d'avoir un tableau de bord et des gens qui nourrissent ce tableau de bord. » Le tableau de bord révélerait les prises en compte effectives dans les pratiques managériales et le cadre d'activités des décideurs.

- ***L'amélioration continue comme finalité et moteur du plan***

Le système de management environnemental, et les modes de contrôle et de correction – y compris la revue de direction - qu'il intègre, tendent à performer le principe d'amélioration continue. Les objets de l'amélioration sont multiples et entretiennent des relations d'interdépendance (Giroux et Taylor, 2002) :

- les processus et les tous aspects de l'organisation ;
- la qualité environnementale, la performance, l'efficacité ;
- la prévention, la maîtrise des risques ;
- le système de gestion, le SME lui-même.

Lors de la revue de direction, c'est le SME qui est évalué et dont l'amélioration est programmée. Ainsi, le SME est à la fois l'objet et le moyen de l'amélioration continue, qui est elle-même l'une des finalités du SME. Car l'amélioration continue n'est pas seulement un effet recherché : comme la maîtrise dont elle fait partie et dont elle étend la portée, l'amélioration continue en tant que « faire mieux » est un processus de création continue et planifiée de différentiel positif, de création de valeur.

Les développements précédents soulignent que la processualité de l'amélioration continue rend possible la progressivité des changements et des efforts. Et cette possibilité semble associée à l'incertitude sur le degré d'acceptabilité du risque environnemental dans la société actuelle. A contrario, le degré d'acceptabilité du risque en matière de sécurité est bien stabilisé et beaucoup moins discutable, comme l'indique un consultant interviewé : « Là où il y a une différence, c'est qu'en sécurité, on applique une tolérance zéro! Je n'imagine pas une entreprise qui dirait ma politique environnementale, mon objectif, mon indicateur, c'est tolérance zéro. En sécurité, on ne peut pas dire: «Mon objectif c'est maximum 10 blessés par an» ou «J'admets un tué tous les 5 ans». Tandis qu'en environnement, on peut se permettre un objectif qui évoluerait dans le temps, une amélioration continue. En sécurité, c'est inadmissible de tenir ce raisonnement. »

Mais le terme « continue » implique non seulement la progressivité mais également l'absence de fin du processus d'amélioration continue (Giroux et Taylor, 2002) : c'est un mouvement perpétuel. Le principe d'amélioration continue pose toute clôture de la controverse, tout état des lieux, tout « ordre des choses » comme provisoire. Par exemple, l'analyse environnementale doit être reprise, selon les spécifications de la norme ISO 14001, lors de toute « modification substantielle » des activités, y compris en terme de volume d'activités. Mais plus encore, interdit l'effacement complet de ce qui n'est pas pris en compte. Par exemple, les aspects environnementaux non significatifs devraient faire l'objet d'un suivi, comme les aspects significatifs : ils vont faire l'objet d'un contrôle plus ou moins régulier, plus ou moins équipé, afin de déceler un changement de leur significativité. Comme le

souligne une consultante interviewée : « Pour moi (ndlr : c'est considéré comme une bonne pratique par bon nombre d'intermédiaires), on va recoter chaque année. Au minimum. Et on va être de plus en plus sévère, quand même.

L'enquêteur : Et...? Les entreprises le font, recoter chaque année?

L'enquêté : Pas au début. Maintenant, on en est au début. Une fois qu'ils sont certifiés, ils commencent à avancer un peu plus vite. Mais pour qu'une entreprise change de mentalité, il faut 2-3 ans. Donc ça peut durer encore. »

Associée au principe d'amélioration continue, l'évaluation du plan – des aspects environnementaux, des objectifs et cibles, du personnel, du programme contribue à les déplacer en permanence, à les maintenir en tension, car au terme d'une année, de nouveaux objectifs, exigeant de nouveaux engagements, une contribution supplémentaire à l'effort collectif, seront fixés. L'essentiel, pour Drucker (1957), est en effet d'éviter « de sombrer dans la routine » et pour ce faire, les objectifs constituent des leviers essentiels de « motivation », d'« incitation » ou encore d'« implication » des hommes. L'amélioration continue semble, à bien des égards, s'appuyer sur et prolonger cette pensée « managériale » - centrée sur les objectifs – et « manageante » – centrée sur l'organisation – héritée de la direction par les objectifs (Villette, 1988).

L'amélioration continue constitue aussi une finalité et un principe organisateur du travail des intermédiaires. Un consultant réaffirme ce principe lors d'une réunion de sensibilisation – et en profite pour situer le service qu'il offre à l'aune de ce principe : « Notre rôle est de vous aider à améliorer votre gestion d'entreprise par la mise en place de systèmes de management (...) L'amélioration continue du système... et des performances! Sinon, ça ne sert à rien, quoi, de mettre en place un système, si c'est pour rester au niveau où on est (...) L'objectif de faire avancer les choses, diminuer les coûts, aussi, ça peut être économique aussi, comme (... inaudible) environnemental » Le « mieux » qui découle de sa mission définit l'utilité de l'intervention de l'intermédiaire, comme il définit l'utilité du SME. Même dans le cas du certificateur « Tout bon certificateur se doit au moins de dire... doit émettre des remarques. Tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes dans l'entreprise, quoi, sinon... Je ne vois pas quel serait son rôle. Il doit aussi un petit peu voir les aspects à améliorer. » Même si le déplacement du rôle du certificateur de la vérification vers la recommandation, mis en évidence par plusieurs chercheurs (Hillary, 1998; Burlaud et Zarlowski, 2003b; De Moor et De Beelde, 2005), est l'objet de controverses, comme l'illustre cette réponse d'un formateur à l'audit interne en réponse à un participant lui demandant s'il pouvait introduire des recommandations dans ses rapports d'audit : « C'est vrai que sur la question des recommandations et des pistes de suggestions, les positions varient d'un auditeur à l'autre. Pour certains, c'est un plus : c'est un partage du savoir faire, et c'est une aide concrète pour l'entreprise qui ne sait pas par quel bout prendre le problème. Mais si vous disposez d' 1/2 h pour l'audit, il ne faut pas passer 1/4 h à rechercher la solution, au risque de passer à côté d'autres non-conformités. Et puis, cela entraîne parfois des réactions épidermiques de gens qui estiment que ça empiète sur leur territoire. Il faut être prudent car garder le climat de confiance est primordial. Et puis, il faut gérer les conséquences. Qu'est-ce qu'on fait si, la fois suivante, les pistes n'ont pas été suivies ? En plus, l'auditeur court le risque de se tromper, surtout s'il connaît mal le domaine, et de faire courir des risques à l'entreprise. Si c'est un domaine que l'on maîtrise mal, mieux vaut s'abstenir. C'est aussi la question de la limite du rôle et de la responsabilité de l'auditeur. Oui au partage des connaissances,

et à la capitalisation des bonnes pratiques. Oui au dialogue, à l'ouverture. Non au jugement sur la performance. C'est une limite floue à gérer par l'auditeur, au cas par cas ».

- **Conclusions**

Le plan se veut en modulation permanente et génère les conditions et les dispositifs de sa propre transformation. Il ne s'agit pas seulement d'ajuster en continu l'action aux contingences, mais de faire de la modulation le principe même de la gestion environnementale. Cette modulation est coextensive à la mise en mouvement conjointe d'informations, de savoirs et de relations, et à leur redistribution asymétrique. C'est via les flux d'informations, surtout les informations formelles, que le contrôle s'exerce et que la coordination et l'ajustement des êtres et des actes aux convenances de l'action normale se réalisent. Les intervalles entre deux évaluations, les multiples cycles imbriqués, les domaines d'application d'une multitude de contrôles hétérogènes constituent des états de stabilité partielle et temporaire, des états ouverts sur d'autres dynamiques qui contribuent à les déplacer.

IV.3 L'action en plan et les pratiques d'inscription

Au cours des développements précédents, suivre les intermédiaires humains dans leur mission a mené à la rencontre d'une foule d'inscriptions, d'objets textuels, de représentations matérielles, de pratiques d'écriture. Si certaines inscriptions sont produites et/ou mobilisées par les intervenants pour leur propre compte, pour réaliser leur mission, bon nombre d'entre elles vont rester dans l'entreprise accompagnée et continuer à être utilisées, donc à circuler et à se transformer. Du moins les intermédiaires l'espèrent-ils.

Cette prolifération d'inscriptions n'est pas une surprise : comme je l'ai développé précédemment, dans le chapitre dédié à la fabrication de la norme ISO 14001, l'une des injonctions fortes de la norme ISO 14001 est la formalisation des modes de gestion de l'environnement dans toutes les activités qui font la vie d'une entreprise, depuis la politique de la direction jusqu'au geste de l'opérateur, depuis l'achat des matières premières jusqu'aux déchets finaux, depuis la prise en compte de l'héritage du passé jusqu'aux projets de développement futurs.

Comme nous l'avons vu également dans ce chapitre, le geste formalisateur est indissociable de la planification et du pilotage de l'entreprise (Mintzberg, 1994). Les inscriptions font partie de l'équipement du manager (Law, 1997a) comme de celui de l'opérateur (Fraenkel, 1995; Cochoy *et al.*, 1998), même s'il ne s'agit pas des mêmes inscriptions. Plus généralement, l'inscription est indissociable de l'action en plan dont les dispositifs de planification des entreprises ne sont qu'une forme d'existence parmi d'autres (Friedberg, 1992; Thévenot, 1995).

a) L'indispensable détour par la production de nouvelles inscriptions

Le « plan » ne se réduit pas au « planning », à savoir le programme d'actions d'améliorations (et donc de changements) exigé par la norme ISO 14001, même si la préparation de l'action en est une dimension (Thévenot, 1993; Conein et Jacopin, 1994; Thévenot, 1995). L'action en

plan renvoie à un régime de coordination d'une action collective complexe²⁶³, distribuée dans le temps, l'espace physique et l'espace social. Thévenot (1995) précise les propriétés fonctionnelles par lesquelles les objets sont saisis dans ce mode de coordination : instructions de travail, manuels, protocoles, schémas, listings, organigrammes, logiciels, icônes, tableaux, etc. sont appelés à jouer le rôle de mémoires externes, d'artefacts cognitifs, de scénarios de l'action définissant les étapes et les rôles des participants, de modèle de fonctionnement, de représentation schématique, d'opérateurs de mise en calcul, de gabarits, de moteurs de régularité, etc. Disséminés dans l'entreprise, offrant à la prise repères, ressources et opportunités d'action, les objets du plan participent de la clôture de la qualification et de la stabilisation d'un cadre d'action. Cette clôture et cette stabilisation permettent l'engagement dans l'action (Fraenkel, 1995; Thévenot, 1995).

L'action en plan implique un détour à la fois cognitif (détour de la pensée, de « l'intelligence inventive »), objectif (détour de la chose qui change de forme et est saisie à travers ses propriétés fonctionnelles) et politique (détour des forces de l'objet enrôlé au profit du plan) par la production d'objets qui viennent peupler et aménager les situations. Mis en série, ils composent et construisent des équivalences de proche en proche, combinent et lient, et « garantissent ensemble l'horizon temporel de l'action » (Thévenot, 1995). Ce détour est à comprendre comme coextensif à l'action en plan, car il ne s'agit pas - ou pas seulement - de redistribuer et de s'appuyer sur des objets « déjà là ». Le détour s'entend comme le fait de se détourner momentanément des objectifs poursuivis pour entreprendre un travail d'investissement de forme indispensable mais coûteux (Thévenot, 1995) – en un sens très proche, finalement, de celui de Latour (1989) dans la dynamique de la traduction : intéresser, c'est faire un détour pour celui qui cherche à recruter un autre acteur comme pour ce dernier qui se laisse recruter. La fabrication d'un SME implique ce détour « par rapport à une situation où ne se trouvent pas, immédiatement, les sources du déclenchement de l'activité, les ressources pour juger et agir », et passe par « la confection d'équipements transposables d'une situation à une autre », et par « la dissémination de marques, de repères, de procédures d'orientation (...) et d'évaluation » de l'action, et celle de modes de représentation, au sens cognitif et politique du terme (Thévenot, 1995). Et ce détour fait partie de la mission des intermédiaires, au double titre de porte-paroles de la norme ISO 14001 et de « coach » de l'entreprise.

b) Les limites du travail de formalisation en question dans l'écriture des procédures

Ce qui, dans la fabrication du SME, a trait à la formalisation est « l'objet de beaucoup de discussions », d'une part à cause des enjeux – les effets attendus d'enrôlement et de coordination des acteurs humains et non-humains, et d'orientation de l'action – et d'autre part à cause des incertitudes du texte normatif.

²⁶³ Thévenot (1995) qualifie lui-même le cas proposé par Conein et Jacopin (1994), à savoir la réalisation d'une recette par une personne, d'action collective complexe : collective, elle l'est dans la mesure où l'on considère la place incontournable des objets dans cette action, la solidarité technique qui les lie à la recette et aux gestes du cuisinier, ainsi que leur capacité à résister et à y introduire des aléas qu'il va falloir gérer ; complexe, elle l'est dans la mesure où elle suppose une décomposition en séquences successives et/ou parallèles, un aménagement de l'espace physique de travail, et une activité continue d'évaluation et de clôture du jugement pour enchaîner les séquences.

L'exigence de formalisation de la norme ISO 14001, a priori simple, se décline en fait en plusieurs modalités et poursuit plusieurs objectifs. En premier lieu, l'exercice d'écriture vise la documentation du SME, la concrétisation de son existence et la représentation de son fonctionnement sous des formes tangibles. Les procédures et instructions de travail, organigrammes, matrices de compétences, flow sheets, règlements internes, et autres sont des documents qui représentent et manifestent des relations techniques, organisationnelles et hiérarchiques et contribuent à les stabiliser (Cochoy *et al.*, 1998; Reverdy, 1999).

De plus, l'exercice de formalisation vise la maîtrise opérationnelle, une maîtrise opérationnelle étendue au sens où les opérations concernées ne sont plus seulement celles de la production et les fonctions d'exécution, mais aussi les opérations administratives et de gestion, et les fonctions de direction, et de conception et de contrôle du travail (Cochoy *et al.*, 1998; Cochoy et de Terssac, 1999). Et cet objectif de maîtrise repose sur deux modes d'inscription différents : premièrement, les procédures, qui « pré-scrivent »²⁶⁴ les activités, deuxièmement, les enregistrements qui, comme les dispositifs de mesure, « font parler le processus », y compris les comptes-rendus des activités d'évaluation, comme l'évaluation de la conformité réglementaire ou l'audit. « *Sont à documenter: la politique environnementale, le domaine d'application, la description des principaux éléments du SME* », qui ensemble « *correspondent exactement à la définition d'un Manuel Environnement* » ainsi que « *les procédures et les enregistrements pour la maîtrise des aspects significatifs* », explique un consultant lors d'une formation destinée à de futurs auditeurs environnement.

Enfin, l'exigence de formalisation s'accompagne d'une exigence de gestion des inscriptions, gestion elle aussi documentée, qui organise à la fois le référencement et la mise à jour des inscriptions, ainsi que la gestion des stocks – l'archivage - et de la circulation – y compris le retrait de la circulation - de ces inscriptions. « *La maîtrise de la documentation se rapproche de ce qu'on demande en qualité. Les documents doivent être approuvés avant diffusion, et il faut assurer: une mise à jour des documents, l'identification des documents, la disponibilité aux points d'utilisation, la lisibilité et l'identification, et ce qui est nouveau, c'est qu'il faut assurer aussi l'identification et la maîtrise des documents externes, par exemple en environnement : le règlement applicable, les autorisations, etc.* »

Ce qui fait l'objet de tant de discussions, ce sont les limites de la formalisation à mettre en œuvre, au regard de trois sources de contraintes : les termes de la norme ISO 14001, les besoins de l'entreprise et les attentes des certificateurs. « *Ca, c'est la grande question : pour telle chose, est-ce qu'il faut une procédure ou est-ce qu'il n'en faut pas. Ca génère beaucoup de discussions. Mais la norme précise qu'on doit retrouver dans le SME les procédures qui permettent "d'assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus"* Parfois, il n'y a pas de procédure, mais les gens ont tout dans la tête et éventuellement dans un rapport, et tout fonctionne bien. Tout fonctionne bien... maintenant, mais quand ces gens partiront ? » se demande un certificateur. « *Faire des procédures pour le bluff, qui ne servent à rien mais parce que le certificateur s'attend à les voir... Si, effectivement, il y en a, on savait qu'on devait faire 3 procédures séparées, et appelées d'une certaine façon, et on l'a fait parce qu'il s'attendait à trouver ça. La consultante m'a dit: «Il faut ça, ça et ça.» Parce que ce sont des documents quasi-impératifs, je l'ai fait, je n'ai pas été cherché le fer pour me faire battre. Mais on les a fait de manière*

²⁶⁴ Ce jeu de mots, bien connu maintenant, issu de la sociologie pragmatique tend à redéfinir la prescription comme une activité d'inscription *ex ante* de quelque chose.

à ce que ça serve chez nous » raconte un stagiaire. Trop peu de formalisation fait encourir un double risque : le risque de non-conformité à la norme, et le risque d'une maîtrise insuffisante.

Trop de formalisation, *a contrario*, en fait courir un autre, celui d'un alourdissement de la charge de travail et d'une entrave à la réactivité : « *Surtout pas de paperasse. Parce que la documentation, il faut la gérer, et les papiers, c'est tout le temps qu'on en a à remplir.* » D'ailleurs, les certificateurs se montrent « *un petit peu moins «papier» aussi. Ils regardent plus l'aspect amélioration environnementale en tant que telle.* » ... L'expérience commune de cette dérive bureaucratique des systèmes de management est un lieu commun qui possède même un certain ressort humoristique exploitable par les intermédiaires : « *Bon les Français, [leur manuel], c'est 2 classeurs de 100 pages recto verso. Alors, pour le fun on l'a pris une fois dans une petite entreprise de 50 personnes. Alors, là : «Ca ? Non !», ça a été le refus illico. On a dit : «Rassurez-vous, on a autre chose à vous montrer!»* » raconte le responsable du Fil de l'Ecogestion.

Résoudre cette question des limites de la formalisation semble faire partie d'une mission d'aide à la mise en place d'un SME. Or, la position de la norme ISO 14001 par rapport à la formalisation est ambiguë et est modulée en fonction du type de procédures dont il est question et de leur position dans la hiérarchie de la documentation, représentée à la figure 27, page suivante.

Les procédures « décrivant les principaux éléments du SME » doivent impérativement être formalisées. Mais de quelles procédures s'agit-il ? Il faut lire tous les chapitres de la norme pour en dresser une liste... ou connaître un exemple de manuel environnement. « *On distingue « deux classes de procédures : celles qui découlent de la norme (... et renvoient à) la description des principaux éléments du SME c'est-à-dire une procédure d'analyse environnementale et tous les documents et enregistrements qui ont été produits au cours de cette analyse; une procédure d'évaluation législative; une procédure de traitement des non-conformités; une procédure d'audit interne* » explique un consultant. A cette liste, un certificateur ajoute la procédure de gestion des situations d'urgence. Cette première classe de procédures se retrouvent donc dans toutes les entreprises, dans tous les SME. Les méthodes, protocoles et modalités d'action qu'elles décrivent et prescrivent ne diffèrent que peu d'une entreprise à l'autre, car les formes en ont été largement standardisées et stabilisées, par rapprochement des pratiques et apprentissage collectif des intermédiaires professionnels – c'est à mon sens de cette pragmatique que relève l'effet d'isomorphisme de la gestion environnementale des entreprises mis en évidence par différents auteurs (Draetta, 2003; Reverdy, 2004; Boiral, 2006) – ou par normalisation, comme dans le cas des procédures d'audit interne qui internalisent les exigences de la norme ISO 19011, notamment dans une perspective d'anticipation de la certification.

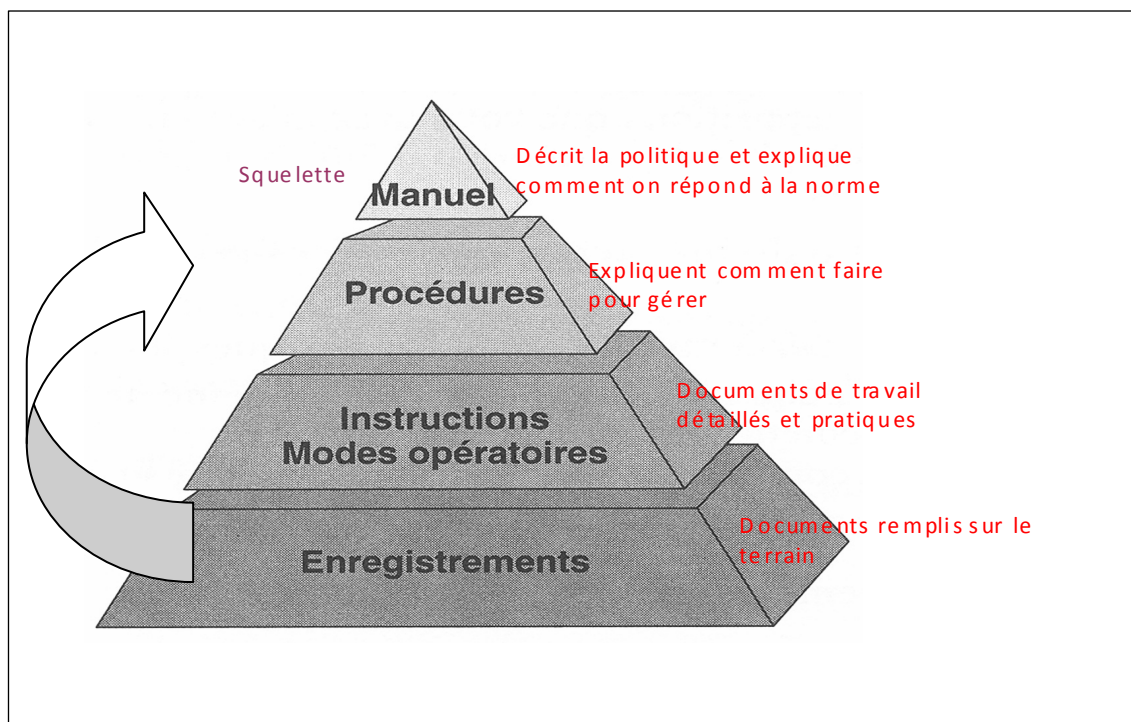


Figure 27 : Hiérarchie de la documentation du système de management environnemental. Inspirée d'un diaporama présenté lors d'une formation d'entreprises à la norme ISO 14001. La représentation pyramidale donne à voir à la fois l'ordre de prescription interne à la documentation – chaque niveau encadrant la formalisation du niveau inférieur de la hiérarchie documentaire – et le volume de documents que représente chaque niveau. Ainsi, le manuel, unique, a autorité sur tous les autres documents, tandis que la multitude des enregistrements n'aurait guère d'autorité sans la boucle de régulation – introduite par mes soins - qui schématise l'influence rétroactive des enregistrements sur les autres documents.

La « deuxième classe de procédures », dont la formalisation est impérative, est définie par défaut : il faut formaliser partout où l'absence de formalisation pourrait mettre en péril la conformité des actions et pratiques au SME et la réalisation des objectifs poursuivis. « Ce sont les procédures organisationnelles et opératoires qui concernent les actions et mesures décidées et planifiées par l'entreprise (... Ce sont) les modes opératoires et consignes, cela concerne l'exécution des tâches. C'est principalement les instructions de travail, pour les opérateurs. Et aussi les procédures organisationnelles concernent l'organisation du travail : la répartition, la planification, les responsabilités... comment on fait fonctionner plusieurs tâches ensemble... » Pourtant, les intermédiaires reconnaissent que, sans préjudice des principes de formalisation et de traçabilité inhérents à la norme ISO 14001, certaines des normes, règles, modes opératoires et consignes de travail qui relèvent de cette deuxième classe de procédures peuvent rester orales et exister dans les discours et pratiques des acteurs. Un certificateur leur assigne un rôle bien précis : « L'objectif, c'est la maîtrise des aspects (... Pour cela, il faut) réaliser ces opérations dans les conditions requises. La méthode, (...) les moyens, ce sont les procédures et les instructions » qui définissent ces conditions. De telles procédures font partie des « documents, y compris les enregistrements, considérés comme nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces des processus qui concernent ses aspects environnementaux significatifs. Il s'agit de documents relatifs aux décisions qui découlent de l'analyse environnementale et du programme d'action. »

Les intermédiaires y ajoutent leurs propres critères, dans un but de clarification pour leurs clients et pour eux-mêmes. Le critère de risque, par exemple : « partout où il y a un risque, il faut une procédure ». Mais comme la notion de risque, dans le contexte d'un SME, englobe le risque

de non-conformité, ce critère tend plutôt à faire proliférer les procédures formelles. Un autre critère, porté par les intermédiaires plutôt que par la norme, est celui de l'utilité des procédures, dont dépendrait l'applicabilité du SME, sa vitalité ou sa capacité à intéresser les acteurs humains : « *Les procédures, ce sont avant tout des documents qui doivent vous être utiles à vous, les entreprises* », décrète un certificateur. Les procédures qui ne servent à rien, comme le disait plus haut le stagiaire, c'est du bluff. Ce principe d'utilité est censé être aussi un principe de réduction de la formalisation : « *Il y a des procédures minimum, mais ça peut être très basique* ». Et ce qui ne correspond pas à ces critères peut rester oral et exister dans les discours et pratiques des acteurs.

Découle de ces contraintes et critères un raisonnement type pour identifier les « points critiques » où la formalisation s'impose comme forme d'endiguement : « *Tout d'abord, vous devez identifier les activités nécessitant une maîtrise opérationnelle. Ces activités sont celles qui correspondent à vos aspects environnementaux significatifs, identifiés par l'analyse environnementale, en fonctionnement normal mais aussi lors de la modification ou de l'implantation d'un procédé, d'un produit ou d'un service (...) Ces activités identifiées, vous élaborez les procédures opérationnelles correspondantes* » détaille un conseiller environnemental d'un CCI présentant la norme ISO 14001 lors d'une formation d'entreprises. Ces procédures sont donc des inscriptions qui prolongent la mise en forme des aspects environnementaux significatifs et des mesures prises pour les maîtriser et améliorer les performances environnementales. De même que les aspects environnementaux et les mesures varient d'une entreprise à l'autre, en fonction des spécificités et des circonstances propres à chacune, le contenu et l'objet de ces procédures de deuxième classe diffèrent sensiblement d'un SME à l'autre. Elles témoignent du travail d'individualisation et de substantialisation qu'implique l'implémentation de la norme ISO 14001.

Mais la marge de manœuvre laissée à l'entreprise pour décider de ce qui est à formaliser est aussi source d'incertitude quant aux lieux où l'absence de formalisation laisse place à ou devient source de débordement, et face à l'enjeu de certification, beaucoup d'entreprises et leurs consultants continuent à formaliser l'ensemble du SME. Même depuis la publication de la nouvelle version de la norme ISO 14001 et les principes d'allègement de la formalisation que la révision a fait circuler. Tous les processus, les actions, opérations et décisions de l'entreprise visant à gérer les aspects environnementaux, toutes les responsabilités qu'elles impliquent, toutes les informations qui les alimentent, tous les résultats qui en découlent font alors l'objet d'inscriptions. Mais, contrairement à leurs attentes, l'exhaustivité de la formalisation peut générer la suspicion du certificateur : « *la procédure est là, mais la mise en application, pffft (il fait le geste de jeter quelque chose par-dessus son épaule)* ».

c) La prolifération des traces et l'encadrement de l'écriture : la fabrication des formats d'enregistrement

Les enregistrements se situent tout en bas de la pyramide représentant la masse hiérarchisée de la documentation du SME. De tels écrits du travail existent dans l'entreprise, en dehors et préalablement à tout système de management, qualité ou environnement. Ils peuvent être plus ou moins spontanés dans leurs formes et dans leurs modes de production – ce sont les notes, les brouillons, les cahiers produits par les travailleurs pour eux-mêmes ou pour leurs proches collaborateurs. Ou, au contraire, ils peuvent être plutôt formatés et systématisés – ce sont les check-lists, les formulaires ou les bordereaux produits par les travailleurs pour eux-mêmes et

leurs collaborateurs proches ou distants, et qui sont éventuellement accessibles à des personnes extérieures à l'entreprise (Fraenkel, 1995; Cochoy *et al.*, 1998). Ils peuvent être éphémères ou « voués à une quasi-éternité par un archivage quasi-illimité (Fraenkel, 1995). Ce que l'implémentation d'un SAQ ou d'un SME implique et produit, c'est le passage de la première forme de traces à la deuxième (Cochoy *et al.*, 1998).

Les enregistrements sont des « documents à remplir sur le terrain ». Ce qui caractérise ces écrits, c'est « *qu'ils sont permanents et que, en général, ils ne sont pas révisés* » (ISO, 2004c), car chaque enregistrement est indexé sur une situation unique, singulière. L'enregistrement est ancré dans les conditions et les contingences de l'action dont ils sont précisément supposés rendre compte et garder mémoire. C'est pourquoi un enregistrement identifie généralement précisément des lieux, des dates, des personnes, de objets, des événements (Fraenkel, 1995). Ces informations sont indispensables aux différentes fonctions que doivent assurer, souvent simultanément, les enregistrements : fonction de surveillance et de mesure, fonction de collecte (à la fois rassemblement, conservation et mise en circulation) des informations, fonction d'artefact cognitif, fonction de repérage (assignation à un lieu ou un temps) des acteurs et actants engagés dans l'action, fonction de vigilance (repérages d'événements surgissant en un point donné et à un moment donné), fonction testimoniale (portée probatoire pseudo-juridique), fonction d'organisation (autorisation de l'enclenchement d'une action), fonction de médiation (production de nouvelles inscriptions et de nouveaux intermédiaires, quantification, commensuration et inscription dans l'espace de calcul) (Fraenkel, 1995; Grosjean et Lacoste, 1998; Rot, 1998; Reverdy, 1999; Reverdy, 2000).

Ce qui est y enregistré doit permettre d'assurer ces fonctions. La norme ISO 14004 propose une liste indicative des informations à collecter que l'éventail des enregistrements doit couvrir :

- a) les informations sur la conformité aux exigences légales applicables et aux autres exigences applicables auxquelles l'organisme a souscrit,*
- b) les détails relatifs aux non-conformités et aux actions correctives et préventives,*
- c) les résultats des audits du système de management environnemental et des revues de direction,*
- d) l'information sur la composante environnementale des produits (par exemple composition chimique et propriétés),*
- e) les preuves du respect des objectifs/cibles,*
- f) l'information sur la participation aux formations,*
- g) les permis, licences et autres formes d'autorisations légales,*
- h) les résultats de l'inspection et des activités d'étalonnage, et*
- i) les résultats de la maîtrise opérationnelle (maintenance, conception, fabrication). »*

Même indicative, cette liste donne des repères aussi bien à l'entreprise qu'à l'intervenant et au certificateur, et une base de négociation des détails pratiques du SME et de sa conformité à la norme ISO 14001.

Comme pour les procédures, la portée de la production d'information est définie par défaut par l'impératif de maîtrise des aspects environnementaux significatifs et de son amélioration. Tout processus interne, élément du SME et exigence de la norme y contribuant est à inclure dans le champ de la production de traces : plaintes, activités de formation, de surveillance des procédés, de contrôle, d'entretien et d'étalonnage des réseaux métrologiques, mobilisation des

sous-traitants et fournisseurs, incidents, activités de test de préparation aux situations d'urgence, activités d'audit, de communication interne et externe, d'analyse environnementale et d'évaluation de significativité, d'évaluation de la conformité réglementaire, les résultats des revues de direction.

Les enregistrements constituent les intermédiaires indispensables de tout système de traçabilité et la « viabilité [de ce dernier] n'est assurée que dans la mesure où il existe des liaisons entre eux pour remonter ou descendre la chaîne de traçabilité ainsi créée ; de plus, il va de soi que la fiabilité d'un tel système est notamment assurée par la rigueur de tous ceux qui y participent » expliquait, en 1983, un responsable de l'industrie spatiale au colloque de l'Association française des qualitateurs « Traçabilité, déverminage, fiabilité ». Autrement dit, comme le souligne Fraenkel (1995), le système de traçabilité, pour pouvoir répondre aux questions « qui a fait cela ? » et « comment cela a-t-il été fait ? », suppose à la fois « la création de traces », « l'organisation de ces traces en « pistes » » et l'enrôlement des opérateurs comme de l'encadrement en tant que scripteurs.

Ces pistes traversent souvent plusieurs actions en séquence dans lesquels différents acteurs et scripteurs successifs sont engagés, comme la fiche d'enregistrement des demandes des parties intéressées, présentée à la figure 28. Les enregistrements sont souvent polygraphes, et l'écriture plurielle, et l'objet formaté permet la coordination et l'alignement du travail d'écriture et des scripteurs sur les besoins des usagers. Ceux-ci sont aussi multiples : dans le cadre du SME, on continue à écrire pour soi et son collectif de travail de proximité, mais on écrit aussi pour des acteurs distants, dans l'espace et/ou le temps. Par exemple, un intervenant donne l'exemple d'un « *cahier dans lesquels ils notent les accidents. C'est un simple cahier avec des colonnes, la date, l'accident, et ce qu'on fait. Le gars m'a dit : « Ca c'est l'outil qui me sert » »* mais qui est en même temps « *un document de reporting normé qu'ils n'auront qu'à remplir* » qui sera utilisé par le responsable environnement et éventuellement consulté par l'auditeur interne et le certificateur. Cette prise en compte, dans l'écriture, d'acteurs distants implique « une appréciation du convenable qui suppose des modalités de généralisation (...) s'ouvrant sur l'expérience d'autres personnes » (Thévenot, 1990a). L'enregistrement généralise et collectivise ces écrits du travail, sans pour autant tomber dans le domaine public : il ne sera pas accessible aux riverains ou aux concurrents, par exemple. Par contre, les informations qu'il contient pourront être mobilisées pour produire de nouvelles inscriptions publiques, comme les rapports environnementaux, par exemple.

Les enregistrements sont donc aux frontières de plusieurs régimes d'action, qu'ils contribuent à articuler. Engagés dans une action individuelle ou « à plusieurs », au sein d'un « collectif fermé » et localisé, les enregistrements fonctionnent comme des « objets personnalisés », qui identifient des entités et des propriétés qui servent de repères, dont la prise implique un rapport de proximité et de familiarité avec les acteurs humains, et qui sont alignés sur les « convenances personnelles » plus ou moins partagées de ceux-ci. Engagés dans une action commune, qui suppose un collectif plus ouvert, dont les membres changent de proche en proche au cours de la séquence d'actions d'un processus, les enregistrements fonctionnent comme des « objets communs ».

Nom/Logo de l'entreprise

Fiche n°

Version :

Du :

Fiche d'enregistrement - Communication externe

Objet : demande de partie intéressée

Demande reçue le : _____ Moment : _____ Type de contact: Réunion <input type="checkbox"/> Courrier <input type="checkbox"/> Téléphone <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> (décrivez): _____ Demande reçue par : _____	Partie intéressée demandeuse: _____ _____ _____ Coordonnées du demandeur : _____ _____ _____
--	---

Objet de la demande :	Aspect environnemental concerné :
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Rempli par : _____

Le : _____

Suite à donner à la demande :

Rempli par : _____

Le : _____

Réponse adressée à la partie intéressée :
Le : _____ Type de contact:
Par : _____ Réunion <input type="checkbox"/> Courrier <input type="checkbox"/> Téléphone <input type="checkbox"/>
Référence : _____

Rempli par : _____

Le : _____

Visa du responsable environnement :	Référence de l'enregistrement :
_____	_____

Figure 28 : Format-type de fiche d'enregistrement permettant une production d'information standardisée, ayant circulé au cours d'une réunion de sensibilisation et formation d'entreprises au SME.

Les propriétés de ces objets participent de leur transférabilité d'une situation d'action à une autre, d'un lieu à un autre, d'une main à une autre, d'un scripteur à un autre scripteur et à un lecteur. Leur prise suppose un rapport médié, par un format, un agencement, une catégorisation, une codification, mais aussi par le langage, engagé dans des débats collectifs sur l'interprétation des catégories (Thévenot, 1990a; Dodier, 1991; Livet et Thévenot, 1994; Grosjean et Lacoste, 1998). « La convenance [est] assurée au plus près de la désignation commune des choses et de leurs usages (...) De même que les choses ont des usages inscrits dans la langue » et dans leur forme, qui, ensemble, font qu'elles « se prêtent à la réalisation d'actions ordinaires (...), les personnes ont une personnalité, des dispositions, à laquelle l'action doit aussi convenir » (Thévenot, 1990a).

En plus de permettre de suivre chaque séquence d'action, et les personnes, objets, lieux, moments, qu'elle engage, de sa singularité et ses contingences, donc, la pratique de l'enregistrement systématique vise aussi à rendre visibles et saisissables des régularités, des récurrences, des tendances. L'enregistrement doit pouvoir être mis en série avec d'autres enregistrements. C'est en cela que l'enregistrement participe à tenir le réseau en le rendant auscultable et contrôlable (Torny, 1998). Un format commun permet de comparer, rapprocher, trier, combiner, recenser, compter et interpréter ensemble ou séparément les informations. Il définit donc un espace de commune mesure pour l'inscription et l'interprétation collective.

L'intermédiaire fait partie des scripteurs, mais un scripteur bien particulier puisque son geste d'écriture vise à mettre en forme, préparer, au double sens de rendre possible et contraindre, l'écriture des autres. Le cadrage de l'écriture s'ancre dans les propriétés du document : sa surface qui pose une limite quantitative, rend possible une vue synoptique et suggère un ordre, les rubriques qui contraignent le contenu à saisir et structurent les relations entre catégories, le langage qui est codé, le référencement qui identifie chaque document de façon univoque dans un système de relations entre différents documents formant un ensemble (Fraenkel, 1995; Grosjean et Lacoste, 1998; Reverdy, 1999; Heurley, 2001; Ganier, 2002). L'ouverture partielle du contenu se combine avec une clôture, stricte mais révisable, de la forme (Cochoy *et al.*, 1998) dans un gabarit ou un canevas d'écriture.

En négociant et en stabilisant la forme, l'intitulé et l'ordonnement des rubriques à remplir, il négocie et stabilise d'un même geste ce qu'il faut prélever et rapporter d'une situation pour que des acteurs distants dans le temps et/ou l'espace puissent se la représenter, la « tenir sous le regard » et agir dessus, le support matériel qui permet cette abstraction et ce transport, le champ des usages possibles, le geste même d'enregistrer, les identités des scripteurs et des usagers, et les rapports entre les collectifs (hybrides et contingents) de scripteurs et ceux des usagers. Il définit l'information, au sens de Latour et Hermant (1996) : « L'information n'est pas d'abord un signe mais le "chargement", dans des inscriptions de plus en plus mobiles et de plus en plus fidèles, d'un plus grand nombre de matières. La production d'information permet donc de résoudre de façon pratique, par des opérations de sélection, d'extraction, de réduction, la contradiction entre la présence dans un lieu et l'absence de ce lieu ».

L'« in-formation » suppose donc une simplification, une réduction, dont l'enjeu est double. Du côté des usagers, il s'agit d'« être bien informé », le « bien » s'entendant alors comme la possibilité de « s'enrichir d'autant sans pour autant s'encombrer de tous les traits qui n'auraient

pas de pertinence (...) La perte considérable de chaque inscription isolée par rapport à ce qu'elle représente, se paye au centuple par la plus-value d'information que lui donne cette compatibilité avec toutes les autres inscriptions » (Latour et Hermant, 1996). Du côté des scripteurs, il s'agit de « *ne pas augmenter la charge de travail* » - d'autant que le temps normalisé imparti à la réalisation des tâches n'est pas amendé à hauteur des nouvelles opérations d'inscription exigées (Margraff, 1998) - et « *que ça serve* » - au sens d'une part d'en avoir eux-mêmes l'utilité, et d'autre part, que ça ne les desserve pas en augmentant les possibilités de contrôle et de saisie de leurs savoir-faire (Maroy, 1997; Cochoy *et al.*, 1998; Margraff, 1998). La négociation des prises de compte participe de l'intéressement des scripteurs et des usagers²⁶⁵.

La recherche de simplicité, et la dynamique d'enrôlement dont elle participe conduit même à mélanger les genres, à combiner les formats de la procédure et de l'enregistrement en un seul document, ce qui est source de nouvelles négociations, de compromis supplémentaires et – si l'enrôlement réussit – d'extension du réseau : ce conseiller environnement d'une CCI et futur certificateur soutient « *l'idée de la fiche globale qui reprend tout... (... d'un) document de base facilement utilisable qui répertorie l'ensemble des actions. La demande d'outils simples est plus élevée encore dans les petites entreprises. On peut par exemple coupler [l'environnement] avec la sécurité (...)* » ou celle du « *format informatique qui en plus, en facilite la gestion Par exemple, les écocartes, il y en a qui font cela uniquement pour le diagnostic environnemental, et c'est pas mis à jour, rien du tout. Ici, l'idée, chez GEA, c'est d'avoir à la fois une carte et des hyperliens avec des tableaux de données, et que l'éco-carte soit mise à jour continuellement.* »

d) La compétence à formaliser

Les intermédiaires humains qui accompagnent la démarche de l'entreprise sont au nombre des scripteurs. L'une des caractéristiques des écrits du travail est d'être polygraphes. Dans certains cas, les intermédiaires rédigent eux-mêmes des procédures et des canevas d'écriture. Mais ils ne le font pas seuls : ils coopèrent avec le responsable environnement et d'autres acteurs de l'entreprise, notamment des membres du collectif de travail concerné par ces documents. Ils jouent alors le rôle d'écrivain public, traduisant les paroles, orales ou écrites, directes ou rapportées, de ces acteurs dans le langage et les formes prescrites par la norme. Dans d'autres cas, ils donnent des indications, des exemples ou des modèles, au(x) scripteur(s), relisent leurs écrits, les évaluent, les corrigent et les amendent. Dans ce rôle de coach, leur préoccupation est la même : aligner les procédures et canevas d'écriture à la fois sur les collectifs d'action et la norme. Dans certains cas, cet accompagnement à la formalisation est exhaustif, dans d'autres, limité à certaines procédures. Ce qui semble faire l'objet d'une attention systématique, ce sont les procédures « de première classe » qui ont trait à la description et la mise en forme du SME, d'une part, et les procédures qui organisent la production et la gestion des informations écrites, d'autre part. En d'autres termes, les documents qui, ensemble, contribuent à faire advenir et à « tenir sous le regard », à identifier, prendre en compte et enrôler de nouvelles entités concernées, et à agir sur les actions, les collectifs et les réseaux, ce qui, finalement, constitue une bonne description de plusieurs dimensions essentielles de la mission d'un intervenant en management environnemental. En

²⁶⁵ Une même personne pouvant être, tour à tour, en position d'utilisateur et de scripteur d'un enregistrement.

multipliant ces objets intermédiaires, en leur déléguant une partie du travail d'entretien du réseau, il contribue à pérenniser son action au-delà de sa mission.

Pour Reverdy (2000), « ISO 14001 réutilise largement (...) une compétence (...) d'écriture formelle » commune aux acteurs du monde industriel, mais inégalement distribuée entre eux. En posant l'hypothèse qu'une telle compétence caractérise l'intermédiaire, que permettent d'en dire les pratiques des intermédiaires du management environnemental ?

Tout d'abord, et c'est un lieu commun quand on parle d'intervention ou de consultance (Paradeise, 1985; Sarfatti-Larson, 1988; Villette, 1988; Gantenbein, 1993; Schulz, 2000; Noël, 2002; Villeneuve et Huybens, 2002; Vincent-Buffault, 2002), l'intermédiaire développe un savoir faire relationnel, y compris dans le travail apparemment aride de la production d'inscriptions. Comme je l'ai déjà développé au début de ce chapitre, et donné à voir tout du long, l'intermédiaire, sans la coopération des acteurs présents dans la situation, est démuné. Il lui faut donc trouver et s'allier de bons porte-paroles et les enrôler comme co-scripteurs. Le choix est important d'un point de vue pragmatique et politique : « *parce que bon ben, tu vas aller voir dans une entreprise : s'il y a 5 équipes d'opérateurs qui..., bon, tu ne vas pas aller les voir toutes les 5 pour rédiger ta procédure! Donc, tu vas peut-être aller voir un ou deux chefs d'équipe, et puis voilà! Donc, tu rédiges ta procédure, et puis tu reviens (...)* Bon ben, après, dans une autre équipe, le travail est peut-être fait différemment, quoi... » explique un conseiller environnement et formateur. D'une part, le contenu de la procédure sera indexé sur le savoir du collectif d'écriture, d'autre part, ce collectif doit être suffisamment représentatif du collectif de travail pour que tous suivent le mouvement. L'intermédiaire évitera donc les « barons » et privilégiera les « gens à l'attitude positive », qui « *donnent accès à l'information* ». Et si l'enrôlement de porte-paroles suppose leur intéressement, si le travail d'inscription collectif contribue à la recherche de l'alignement qui assurera la viabilité du SME, la robustesse du réseau, l'intermédiaire n'en devra pas moins tenir ce collectif d'écriture en maintenant une certaine asymétrie entre lui et ses co-scripteurs, en mobilisant ses ressources et son réseau, et en se faisant lui-même, comme on va le voir, porte-parole, tout à tour ou simultanément, de la norme, de l'environnement, du législateur, de la direction, des riverains et du certificateur.

Ensuite, l'intermédiaire compétent déploie une méthode de travail éprouvée – c'est-à-dire déjà expérimentée ailleurs et avec succès. Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit de partir des débordements identifiés pour les endiguer en modifiant les pratiques par l'intermédiaire de procédures de travail plus ou moins socialisées. Les procédures et les enregistrements traduisent les aspects environnementaux significatifs, ainsi que le programme d'action et la politique environnementale qui traduisent eux-mêmes ces aspects. Il s'agit de pouvoir remonter la chaîne de traduction jusqu'aux aspects environnementaux et, inversement, de la suivre depuis ceux-ci, sans perdre la référence : le rapprochement entre chaque procédure ou enregistrement et le tableau des aspects environnementaux doit pouvoir être fait, une certaine forme d'équivalence doit être maintenue, à travers les transformations des inscriptions successives. Mais à travers ces procédures et enregistrements, c'est le champ des pratiques qui est visé, qu'il faut atteindre et articuler à la formalisation. La compétence à formaliser suppose de « tenir la référence » pour assurer la fidélité de la traduction et la robustesse du réseau. Une méthode de rationalisation et de prescription que l'on pourrait sans doute comparer à de l'ingénierie sociale (Villette, 1992; de Terssac et Maggi, 1996) si l'on ne

tenait pas compte des multiples médiations, interprétations et traductions que le travail de l'intermédiaire suppose (Noël, 2002; Nicolas-Le Strat, 2003).

En effet, le travail d'inscription suppose de multiples traductions. L'intermédiaire doit également mettre en relation les écrits du travail avec la norme ISO 14001 : il est capable d'établir des correspondances point à point entre ces écrits et les exigences de la norme, requalifiées comme des catégories à remplir d'un contenu. Cette correspondance prend la forme d'un renvoi au numéro et à l'intitulé du ou des chapitre(s) qui donnent forme à l'exigence (Reverdy, 1999). Cette mise en équivalence suppose une interprétation au regard des circonstances, des termes de la norme, et plus encore des requalifications successives et interdépendantes des exigences, des objets - et notamment des inscriptions -, des personnes, et de leurs relations pour conclure une alliance (Barbier, 2005; Barbier et Trepos, 2007).

Il suppose aussi de traduire les pratiques. D'où l'importance de l'inventaire des pratiques existantes, réalisé au cours de l'analyse environnementale – et qui passe largement par l'inventaire des procédures existantes et les comptes-rendus d'incidents. Les pratiques, sur lesquelles donnent prise les écrits du travail et les paroles des acteurs mobilisés lors de l'investigation et dans le travail d'inscription, sont soumises à l'évaluation de l'intermédiaire au regard des nouveaux critères et des nouvelles normes qu'il a pour mission de négocier et d'instituer au cours de sa mission. A travers les débats, les modifications des procédures et de formats d'écriture, les nouvelles prises en compte négociées, l'anticipation des effets des pratiques existantes et des changements de pratiques proposés, c'est un nouveau cadre d'action qui est progressivement exploré, négocié, stabilisé et institué.

L'intermédiaire doit donc traduire les procédures existantes dans ce nouveau cadre, au sens littéral. En effet, le travail d'inscription part en grande partie d'écrits existants, les mobilise sous une nouvelle identité, celle d'objet intermédiaire de conception (Jeantet, 1998), les transforme et les enrôle au profit du SME. Ces objets intermédiaires proviennent de deux sources : « *on part de procédures extérieures et de procédures en interne et on fait un mix des 2. On voit... Bon, ben euh... ce truc-là, dans cette entreprise-ci c'est comparable, donc ça je reprends, mais ceci pas par contre, c'est plus proche de cette entreprise-là... on recombine* » dit un consultant. « *C'est beaucoup du copier-coller* », résume un certificateur.

Le copier-coller consiste à recopier ou s'inspirer d'une procédure, une politique environnementale etc. L'inscription relève de l'investissement de forme, il est coûteux à produire et coûteux d'en sortir. Aussi, les formats des documents sont souvent réutilisés dans un souci d'« économie pragmatique » (Reverdy, 1999) : c'est, selon un conseiller environnement d'une CCI, « *un gain de temps, d'abord, gain d'argent, aussi... Et puis avoir la certification plus vite!* » Les deux types de sources contribuent différemment au travail de mise en forme que suppose l'inscription.

On pourrait s'étonner que des documents à vocation interne circulent ainsi dans le réseau. Les procédures et enregistrements ne sont pas destinés à circuler hors de l'entreprise, mais ils le font parce qu'ils changent d'identité : ils deviennent des exemples, des « *samples* » et ce changement d'identité se marque par des indices, comme l'effacement du nom de l'entreprise d'origine ou des personnes impliquées sur les copies mises en circulation. Ces documents en

provenance de l'extérieur circulent dans la mesure où ils traduisent les bonnes pratiques, c'est-à-dire les pratiques reconnues par et dans l'ensemble du réseau où l'entreprise aspire à s'insérer : s'en inspirer assurerait la reconnaissance des inscriptions à produire, au double sens de légitimité et d'identifiabilité. Ces documents incorporent des savoir-faire, une expérience que l'entreprise cherche à s'approprier : « *Ca apporte l'expérience, l'acquis de certaines personnes qui sont déjà passées par là, quoi...* » De plus, étant pour une bonne part des documents en provenance d'entreprises déjà certifiées qui sont mis en circulation par les intermédiaires, ces documents sont éprouvés, ils ont subi avec succès l'épreuve de la certification, mais aussi l'épreuve du feu de l'action. Ce succès étant, dans la pensée du management, attribuable aux propriétés formelles de ces objets, ils seraient intrinsèquement robustes et rendraient robustes également les inscriptions qui s'en inspirent. Ils réduisent donc l'incertitude en apportant une réponse partielle à la question : « *qu'est-ce qu'on met là-dedans ?* »

Toutefois, le copier-coller jouit d'un statut ambigu : pratique répandue, que l'on loue car elle est source d'inspiration pour les entreprises – c'est ce que suggère le responsable du projet Wallonie Excellence interviewé : « *Donc nous, on fournit 2 choses: une ossature vide, complètement vide, et une deuxième chose, une ossature remplie. C'est un exemple, c'est pas la bible comme je dis toujours. Parce que c'est une horreur aussi, parfois. Je n'aurais jamais fait comme ça. Mais c'est un titre d'exemple. A titre d'exemple, les entreprises peuvent librement s'inspirer de ça.* » Mauvaise pratique, car elle peut constituer une entrave à l'ancrage dans la réalité et la spécificité de chaque entreprise : « *dire «La procédure du voisin, elle est bien, allez, hop : on la prend comme ça» sans analyser si elle est vraiment applicable telle quelle chez soi, c'est pas très... pertinent* » dit un consultant. « *Trop souvent, on voit des «copier-coller» qui sont parfois... pas très bien adaptés. Il n'y a pas d'appropriation* » renchérit un certificateur. Dénoncée par tous les professionnels - « *ils envoyaient carrément le canevas qui était tout fait, et puis voilà...* » s'indigne le responsable du Fil de l'Ecogestion interviewé à propos de la différence entre bon et mauvais professionnel – cette pratique est parfois adoptée par les intermédiaires les plus compétents et les mieux reconnus : « *Et puis avoir la certification plus vite! Certaines entreprises me disent «Moi, dans 6 mois, il me la faut.» Alors on fait ce qui correspond à la norme, quoi. Maintenant la transposition concrète n'est pas très... (moue dubitative).* »

Ce qui atteste de la compétence de l'intermédiaire, c'est le « *copier-coller intelligent ! (... Il faut prendre la peine d'analyser la procédure et éventuellement de l'adapter.* » Cette adaptation passe par l'épreuve, la requalification et la transformation des procédures mobilisées comme modèles ou comme standards « dislocaux ». Ce qui est reproduit, « *c'est plutôt un concept ou une méthodologie, qui est transposable. Allez, la fiche «Action Environnement», elle peut rentrer partout. Maintenant, peut-être que dans une autre entreprise tu formuleras différemment, ou tu ajouteras un petit volet sécurité en-dessous. Mais l'idée de la fiche globale qui reprend tout, ça c'est une idée maîtresse, quoi. Maintenant, le contenu... Dans certains cas, elle est rouge, dans l'autre tu auras au recto «Environnement» et au verso «Sécurité». (...) Mais l'idée générale d'un document de base facilement utilisable qui répertorie l'ensemble des actions reste* » réfléchit un conseiller environnement interviewé.

Si les documents extérieurs sont ancrés dans le réseau des entreprises certifiées et des professionnels du management environnemental, les documents internes à l'entreprise sont ancrés dans sa réalité. Le double impératif d' « écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit » vise à cet ancrage local. Les procédures internes, en tant que traduction formelle de l'organisation et du travail, sont indexées sur les rapports sociotechniques, le jargon, les

codifications, les formes et les savoirs propres à l'entreprise, qu'il s'agit pour l'intermédiaire d'enrôler au profit du SME. Ce sont des « standards locaux » (Reverdy, 1999) qui incorporent des compromis à renégocier partiellement, des relations et des solidarités à reconfigurer partiellement, au cours du travail même de leur réécriture, comme je l'ai déjà souligné. L'alignement des procédures nouvelles sur les anciennes permet de reprendre les conventions de forme et de langage, qui sont autant de repères communs et connus qui facilitent la construction de prise des membres du personnel. La mobilisation et l'adaptation de documents internes participent à l'enrôlement des travailleurs.

La compétence à formaliser implique l'exercice maîtrisé de ce double mouvement d'écriture (Reverdy, 1999; Reverdy, 2000) itératif : un mouvement déductif, qui part de la norme générale vers l'entreprise particulière et un mouvement inductif, qui part des réalités singulières de l'entreprise vers la norme générique. Elle implique la capacité à individualiser l'inscription par l'ouverture du contenu et, simultanément, à standardiser par la clôture de la forme. Ce n'est pas seulement ici la « cohérence interne » du SME et sa conformité à la norme, ni la justification du travail de l'intermédiaire qui sont en jeu, c'est aussi la capacité à faire de chaque SME un cas singulier rapportable à une classe d'objets et de permettre l'équivalence et l'échange de propriétés entre eux.

Les documents, procédures, enregistrements et comptes-rendus du SME sont des objets doublement communs : ils doivent assurer « la régularité des propriétés et des formes », c'est-à-dire la standardisation (Thévenot, 1995), en tant que mode de coordination de deux collectifs, le collectif entreprise et le collectif des acteurs du management environnemental, intermédiaires et entreprises usagers compris (Reverdy, 1999), et tenir alignés les deux types de réseaux où ils circulent, de traduction en traduction.

Or, d'une part, écrire pour soi ou écrire pour un collectif élargi, et, d'autre part, individualiser et standardiser posent des contraintes contradictoires. L'écriture pour soi est souvent fortement indexicale et alignée sur des convenances personnelles : les allusions, abréviations, codes en tous genres y fourmillent. Cette indexicalité rend difficiles d'une part la compréhension et la mobilisation de ces inscriptions par des acteurs qui ne sont pas familiarisés avec la situation de production de l'inscription, et d'autre part, le rapprochement et/ou la hiérarchisation des écrits, et le recouplement et l'agrégation des informations. Ecrire pour un collectif comprenant des acteurs distants suppose au contraire un langage, des repères et une codification commune, et une anticipation des attentes et des interprétations des autres acteurs. Ecrire pour un collectif suppose un travail de standardisation du geste scriptural (Fraenkel, 1995). Mais ce passage d'une forme à l'autre, s'il étend la portée de l'inscription et son espace de circulation, se paie d'une réduction - une « *perte d'information* », dit un intermédiaire - et d'un détachement des conditions d'énonciation. Or, ces conditions d'énonciation sont aussi les conditions de qualification de la situation d'action, qu'il faut d'autre part tenir, comme nous l'avons vu précédemment (Dodier, 1993b; Fraenkel, 1995; Reverdy, 1999). Ces contraintes contradictoires mettent en tension le SME et les multiples inscriptions qui le composent et y circulent.

De façon similaire, le format d'une procédure - qui décrit et prescrit l'action *a priori* - et le format d'un enregistrement - qui en rend compte *a posteriori* - répondent à des exigences

différentes. Le format d'une procédure privilégie les descripteurs catégoriels et génériques de l'action, des acteurs et des relations, de façon à subsumer les contingences et les aléas des situations d'action singulière et à anticiper les descriptions futures encore inconnues. Il y a débrayage énonciatif, c'est-à-dire que les références au contexte d'énonciation sont effacées par différents procédés : la désignation des personnes par leur fonction, l'emploi de l'indicatif présent, forme verbale exprimant la généralité ou l'atemporalité, et la clôture de l'énonciation sur une affirmation, par l'ouverture de l'espace temporel, marqué par la date de (re)validation de la procédure, et par un quadrillage lâche de l'espace de pertinence (Fraenkel, 1995; Heurley, 2001; Ganier, 2002).

A l'inverse, pour assurer la traçabilité au plus près de l'action, le format d'un enregistrement, dans la mesure où il s'agit cette fois de rendre compte des contingences, privilégie les descriptions définies circonstanciées, et implique le choix d'autres descripteurs : les lieux, dates et moments, les personnes et les objets, au minimum, doivent pouvoir être identifiés de façon univoque. Les formats d'enregistrements mobilisent tous les procédés linguistiques et formels d'individualisation et d'assignation : les rubriques invitent à utiliser les noms propres des personnes ou des lieux, ou, pour les objets, leurs numéros ou références, ou encore des codes barres (Fraenkel, 1995). Et si des marges d'interprétation (par exemple de l'intitulé d'une rubrique et donc de ce qu'il faut saisir et comment dans la situation) subsistent toujours, l'usage répété du format et les échanges oraux autour de lui contribuent à stabiliser les interprétations, quitte à les adapter à de nouvelles situations et affirmer que cette nouvelle interprétation était contenue implicitement dans le format (naturalisation, attribution de propriétés aux objets). Le travail d'interprétation participe concomitamment à la définition du format et à celle des attentes respectives, sans la clore définitivement (Grosjean et Lacoste, 1998; Reverdy, 1999).

Autre procédé d'individualisation et d'assignation : les marquages spécifiques comme les signatures des scripteurs. Plus encore que le nom propre, la signature, en ce qu'elle est reliée au corps et au geste du scripteur, est unique et individuante. De ce fait, elle manifeste la présence de la personne dans la situation d'énonciation, elle-même articulée étroitement à la situation d'action dont cette personne rend compte. L'autographe, cette « trace naturelle » car « objective » et « directe » d'une présence, constitue une preuve tangible difficilement réfutable. Et la portée de cette auto-désignation est bien plus grande encore, car celui qui signe s'engage aussi sur la validité de son témoignage et la véracité du compte-rendu, et engage sa responsabilité en tant qu'acteur de la situation et scripteur de l'enregistrement. La fonction testimoniale de la signature lui confère une fonction « quasi-juridique » en ce sens qu'elle ouvre la possibilité d'un procès en justice (Fraenkel, 1995) et en ce qu'elle opère une allocation de responsabilité (Torny, 1998; Torny, 2003) puisque le scripteur ne peut se distancier totalement de l'action problématique. Il fait partie lui-même du problème qu'il définit et donne à voir.

La compétence à formaliser repose donc aussi sur une maîtrise des formats d'énonciation. « L'écriture doit se faire dans les formes » (Cochoy *et al.*, 1998) et les formes diffèrent selon les types d'inscription. Il ne s'agit donc pas de confondre les genres d'inscriptions, de mobiliser les mauvais descripteurs, de se tromper de format. C'est pourquoi, compte tenu de l'importance du format, l'intermédiaire s'appuie lui-même ou procure à l'entreprise des

canevas d'écriture pour définir, à chaque fois qu'il le peut, un format ad hoc qui répond à la double contrainte d'individuation et de standardisation des inscriptions du SME. Il y va du sens de sa mission : de la capacité des inscriptions à devenir des intermédiaires des aspects environnementaux, politiques et programmes, de la norme et de lui-même ; et de la robustesse des inscriptions lors de l'épreuve de certification, également, comme l'indique le témoignage d'une stagiaire interviewée de son expérience d'une certification : *« Si les documents sont trop personnalisés, il [le certificateur] ne les comprend pas tout de suite, et il s'acharne. Et quand je dis qu'il s'acharne, c'est pas triste... Et quand les documents ne sont pas assez personnalisés, il fait des remarques. Par exemple, la politique, le premier jour où il est venu, n'était pas bateau : on y retrouvait tout ce qu'on devait y retrouver, mais sans que ce soit vraiment étoffé... Eh bien là, on a eu des remarques! «Oui, mais non, ça ne reflète pas votre entreprise.» Et puis, quand il tombe sur les deux choses qui étaient les plus différentes j'avais fait un tableau de gestion des non-conformités et des améliorations tout en un : il n'y avait pas de fiche à remplir, il n'y avait pas un document en plus pour faire le contrôle, tout était dedans, et tout était expliqué dans le tableau; c'est-à-dire que j'avais une procédure, ça c'est obligatoire, mais la procédure, c'était plutôt expliquer le choix du tableau, en fait; toutes les explications pour le remplir étaient dans le tableau: il se suffisait à lui-même! là, il pataugeait, et il s'acharnait dessus! Jusqu'à ce qu'il ait vraiment compris, ou alors qu'il se rende compte qu'il ne pouvait pas prendre en défaut la méthode qu'on avait choisie. Et pareil pour l'historique des fournisseurs et l'évaluation des fournisseurs ».*

Un élément important de la compétence à formaliser est celle consistant pour l'intermédiaire à effacer ses propres traces. Les inscriptions doivent apparaître comme évidentes, découlant logiquement et naturellement des aspects environnementaux et de la norme ISO 14001. De plus, pour permettre aux acteurs de s'appropriier les procédures et les formats d'enregistrement, et pour que l'effort consenti, l'amélioration apportée, la valeur produite par l'implémentation, soient attribués à l'entreprise, l'intermédiaire est censé s'effacer, au figuré – en passant la main aux acteurs qu'il aura recrutés - comme au propre – en n'apparaissant nulle part comme scripteur. La mise en œuvre de la norme est alors rendue lisible, effectivement, comme un face à face, un dialogue entre la norme et l'entreprise. Pourtant, pour un œil averti, l'effacement n'est pas complet : *« on reconnaît la patte du consultant »* sourit un certificateur. Cette reconnaissance s'appuyant sur une interconnaissance entre professionnels du même monde, elle ne donne donc prise qu'à certains.

Enfin, la compétence à formaliser, au moins dans le cadre du SME, c'est aussi assurer les conditions de circulation et de gestion des inscriptions. La mise en circulation mobilise de nouveaux objets intermédiaires fonctionnant comme des média, des boîtes noires transportant le plus fidèlement possible les énoncés. C'est cette fidélité qui séduit le consultant interviewé ci après dans *« l'idée des photos. Il y en a qui ont utilisé ça en sécurité, en disant: « Ces photos montrent des exemples de situations dangereuses. » Bon, ça peut-être aussi utilisé en environnement, comme exemples de risques de pollutions (...) Pour sensibiliser les gens, on peut même utiliser deux photos en vis-à-vis : avant, après. Ça permet de montrer l'amélioration des performances, et de valoriser leur travail ».* Des photos ou des étiquettes peuvent servir, tels des icônes, à marquer certains objets pour représenter symboliquement leur usage ou leur contenu, par exemple pour assigner à une poubelle une catégorie de déchets. Les procédures, non contentes d'être rendues disponibles dans la situation d'action qu'elles qualifient, sont aussi traduites dans des affiches ou des brochures, comme celles présentées à la figure 29 page suivante qui visent à la fois à les rappeler, reformuler leur message et sensibiliser les acteurs aux pratiques qu'elles décrivent et

prescrivent. Les objets visuels sont particulièrement prisés, parce qu'ils s'articulent à d'autres repères et d'autres plis, disséminés dans l'espace d'action lui-même. En parlant des écocartes, un conseiller en environnement souligne « Et comme c'est un outil visuel, l'avantage c'est qu'on peut l'afficher dans le garage, pour montrer aux employés: «Voilà, les zones à problèmes c'est à ces endroits-là qu'elles se situent. C'est la carrosserie, donc regardez bien, faites attention à cela.» Ou «cette année-ci, on a un nouvel objectif de tri des déchets, regardez bien, c'est là, là et là qu'ils sont localisés. Dans ce garage, dans cet atelier, c'est là qu'ils sont les plus importants.»



Figure 29 : Exemple d'affiche de sensibilisation aux bonnes pratiques environnementales, tiré de la copie papier du diaporama présenté par un consultant lors d'une réunion de sensibilisation et formation d'entreprises au SME.

Ces intermédiaires circulent dans de nouveaux réseaux d'information (comme la newsletter Intranet de l'entreprise ou avec les courriers aux employés ou fournisseurs auxquels ils sont joints) ou sont associés à d'autres objets fixes qui sont supposés être consultés régulièrement par tous et donc des intermédiaires qui, comme autant de points de passage obligés, polarisent et organisent un espace d'échanges. Dans d'autres cas, les inscriptions deviennent des médiateurs, comme l'illustre cet extrait d'un compte-rendu personnel d'une réunion d'un comité de pilotage de la démarche d'implémentation de la norme ISO 14001 chez TAL : « Le consultant : «La politique environnementale, signée par le DG, et diffusée, affichée, etc. est aussi un signe Mais il faut que tout le monde la lise, s'y intéresse réellement, montre son engagement.» JI propose alors de faire comme avec la charte sécurité (dans une autre usine, je crois): afficher sur un grand panneau la politique environnementale, et proposer à chaque membre du personnel de montrer son engagement en apposant sa signature sur le panneau. Les membres du comité de pilotage sont enthousiasmés par cette proposition. » Ce sont tous les modes d'organisation des réseaux (Vinck, 1999) qui sont ici exploités et intriqués.

Les conditions de circulation et de gestion des inscriptions doivent assurer la traçabilité de l'action, et la mission de l'intermédiaire est aussi de créer les pistes qui permettent de

parcourir le réseau dans les deux sens. Dans ce cadre, l'informatique ne représente pas seulement un outil. Pour certains, c'est aussi le modèle selon lequel est pensée la production de ces pistes, comme l'illustrent ces propos du responsable du projet Wallonie Excellence : *« Disons que vous avez nommé quelqu'un pour relever les compteurs d'électricité ou d'eau. Cette personne, probablement, elle s'est déjà structurée, donc outillée. Soit elle a fait un tableau dans Word, probablement elle utilise Excel pour faire des graphiques ou quelque chose comme ça. Donc ici vous pouvez aller chercher, faire un hyperlien entre l'outil et le document Word ou le classeur Excel de cette personne, et vous pouvez l'ouvrir à partir d'ici. Ça a deux avantages - et je reviens maintenant à «pour» et «avec» - sur cette base, la technologie Internet, vous pouvez mettre, à contremaître qui est responsable de ça, cette page-ci dans ses favorites et il ouvre son environnement habituel, son classeur Excel à partir d'ici. Ça a deux avantages: 1. il sait comment il intervient dans le système et il sait aussi comment sont utilisées ces informations-là pour faire fonctionner le système. Donc il sait qu'il a une responsabilité. Et 2. aussi, son chef - il va peut-être le faire une fois par semaine - peut à tout moment ouvrir son classeur et regarder les derniers enregistrements. Donc on trouve plus facilement l'info. S'il y a par exemple un audit, interne ou externe, on peut aussi le voir. Ou bien si la personne utilise encore du papier, on peut indiquer que l'info se trouve par exemple dans le classeur eaux usées dans le local 12. Lors de l'audit, l'auditeur saura que cette info là elle est disponible à tel endroit. Ça donne des facilités de trouver l'info dans le système. Evidemment, ce n'est pas «il n'y a qu'à», ça n'existe pas, il faut du travail. »*

L'exigence de simplification contribue à rapprocher l'organisation de la circulation et de la gestion des inscriptions d'une forme algorithmique : *« C'est vrai ici aussi – continue-t-il - c'est plus élégant lorsqu'un système est le plus simple possible. C'est ce que j'ai dû apprendre aussi. Normalement, il faut utiliser un output le moins possible : donc à la limite, il sort d'un processus et rentre uniquement dans un seul autre. Il y a quelques exceptions: par exemple pour la politique environnement, normalement elle doit être communiquée à tout le monde. Donc normalement il faudrait dans chaque autre processus entrer «dans la stratégie politique, il faut informer l'administration, il informer ceci, etc.» Nous, on a contourné cette difficulté parce que vous avez aussi des objectifs et des programmes qu'il faut communiquer à tout le monde. Vous avez d'autres communications internes qu'il faut faire passer à tout le monde. Donc plutôt que de le relier à tous les processus, on fait rentrer ça ici, dans l'administration où il y a un processus de communication interne, donc information interne. Et donc ceci il y a un lien vers les autres. Donc toutes les communications internes passent par un processus de communication. Donc c'est une petite astuce pour ne pas surcharger le système ». « Les plaintes normalement c'est pour l'administration. Amélioration ? Non c'est pour ça qu'on les a séparés (...) A la limite, ici, on pourrait pratiquement les lier (...) Parfois, il faut... les choix »*

C'est à ce prix que l'information elle-même devient traçable : *« Et donc ce qui est moyen aussi de faire ici par exemple, vous avez une information, vous pouvez la suivre. Donc elle rentre où ? Les clients, c'est un processus externe que vous ne maîtrisez pas, mais vous faites parvenir à votre client la gamme de service et prix, vous mettez à disposition des clients une plate forme d'échanges Internet, vous rendez des services, il y a une communication externe ciblée sur les clients, il y a des factures qui arrivent chez les clients et on répond aux plaintes. Par contre, il y a des exigences clients qui sortent des clients et qui rentrent chez nous : le paiement rentre chez nous et les plaintes aussi, qui passent (...) avec ce système, vous pouvez suivre l'information et voir si c'est bien cohérent ce que vous avez fait (...) on gère un peu le flux de l'information, on prend de la distance. Une grosse partie de ces processus, décrits ici, sont communs à la majorité des entreprises. C'est vraiment l'organisation, la structure. »*

En conclusion, la mise en plan et le détour par les objets qu'elle fait faire implique que la chaîne de traduction se poursuive, que de nouveaux objets intermédiaires soient produits, de nouveaux porte-paroles, mobilisés, que les identités et les rôles des acteurs humains et non humains, ainsi que leurs relations, se négocient, s'alignent et se durcissent peu à peu, et que le réseau s'allonge, se structure progressivement et se stabilise. Mais comme l'illustre l'exemple ci-dessus, il ne s'agit pas d'un processus linéaire : les retours à des activités provisoirement bouclées, comme l'analyse environnementale, sont fréquents, l'enrôlement rejaillit sur la problématisation, la traque systématique des dissidences – des défaillances – alimente sans cesse le processus. « Le système génère ses propres demandes », en effet.

V L'enrôlement entre assujettissement et subjectivation

La norme ISO 14001 accorde une grande importance à l'enrôlement du personnel dans le SME : le « succès de la mise en œuvre d'un système de management environnemental suppose l'engagement de l'ensemble du personnel de l'organisation » (ISO, 1996b). L'endiguement des débordements et la canalisation des flux, tout comme la réalisation des programmes et objectifs, sont inséparables des agencements sociotechniques de l'entreprise (Reverdy, 2000) et supposent donc de discipliner et mobiliser les personnes qui sont parties prenantes de ces agencements. L'exemple le plus évident en est le tri des déchets, où les comportements domestiques et les gestes mêmes de chaque travailleur-trieur participent de la répartition, de la canalisation et de la qualité des flux, qu'il s'agit de rendre compatibles avec les exigences standard des filières de recyclage, de valorisation ou d'élimination réglementaire. Toute une série d'investissements de forme, d'inscriptions, d'objets et d'aménagements techniques sont réalisés, dans le cadre de la conception du SME, pour saisir et mettre en forme les micro-pratiques, à la fois sociales et techniques, cognitives et corporelles, dont dépend la performance du tri. Mais la capacité des travailleurs à prolonger ce travail de mise en forme ne réside pas seulement dans la fidélité au scénario mais aussi dans la prise en charge *hic et nunc* de tâches de gestion des aléas de la situation et du processus d'action, des failles et des dérives du système (Dodier, 1999; Barbier, 2002). Plus encore, la pérennisation du SME et de la gestion environnementale qu'il organise, repose sur son auto-activation, sur des modalités, intégrées au système lui-même, qui relancent continuellement le mouvement, de proche en proche, et le maintien du réseau. Cette auto-activation repose largement sur des modalités d'inscription et d'information qui impliquent la coopération de personnes et les compétences qu'ils engagent dans cette activité. En ce sens, le personnel est aussi amené à reprendre à son compte le travail de mise en forme initié par l'intermédiaire lors de sa mission, et à prolonger et tenir le réseau qui les tient. C'est, selon Torny (1998), l'une des modalités essentielles de tout dispositif de traçabilité.

Aussi, dans la mesure où les intermédiaires qui accompagnent l'entreprise souhaitent, eux aussi, la pérennisation du SME en ce qu'il pérennise leur intervention, leurs préoccupations d'enrôlement du personnel rejoignent et se combinent à celles incorporées dans le texte de la norme. Enrôler le personnel, c'est aussi de leur point de vue « passer le relais » à de nouveaux intermédiaires de la norme et de l'environnement, qu'il s'agit de recruter et de former à ce rôle d'intermédiaire.

La norme ISO 14001 a sa propre définition, générique, du rôle du personnel. Son rôle est de « *s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme* », c'est-à-dire, pour reprendre la conceptualisation de Livet et Thévenot (1994) sur les régimes d'action, de se conformer aux convenances de l'action en plan. Pour les normalisateurs, cela suppose que chaque personne :

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

La norme identifie les conditions du succès du SME à la distribution et à la coordination des rôles et responsabilités, à l'acceptation et à la naturalisation de ces rôles et responsabilités par les personnes concernées, à la délégation aux personnes d'un rôle d'autocontrôle et d'autocorrection, et à un déplacement de soi (de sa propre compétence, de son expérience, etc.) continu et auto-assumé. Elle comporte plusieurs exigences relatives à des procédures et dispositifs d'enrôlement du personnel dans le SME : l'ouverture ou la reformulation de fonctions spécifiques au SME (responsable environnement, relais environnement, auditeur interne de système de management environnemental et évaluateur de conformité réglementaire), leur formalisation dans des organigrammes et/ou des matrices de compétences et l'attachement de personnes à ces fonctions, que j'ai déjà évoqués précédemment, ce sont les procédures et dispositifs de gestion des compétences, sensibilisation et formation, et communication interne que je voudrais analyser brièvement.

L'une des exigences de la norme ISO 14001, visant explicitement l'enrôlement des personnes dans le SME, est spécifiée au point 4.4.2, qui a trait à la « *compétence, formation, sensibilisation* ». La version 2004 de la norme ISO 14001 « *insiste plus sur les compétences des gens que sur leur formation* », mais elle cherche tout d'abord à avoir prise sur ces compétences en les transformant en objet de gestion. C'est du moins l'interprétation des intermédiaires lorsqu'ils mobilisent la notion de « *gestion des compétences* », empruntée au management qualité. Dans leurs explications, la gestion des compétences relève du régime de l'action en plan, avec l'alignement sur les objectifs, la saisie fonctionnelle des êtres et de ces « *choses* » que sont les compétences, et la formalisation qu'il suppose : gérer les compétences, c'est d'abord « *documenter les liens entre les aspects/impacts environnementaux, les fonctions, les compétences requises (...) liées d'une part au SME et aux fonctions particulières qu'il prévoit (responsable environnement, auditeur interne, relais, évaluateur de conformité réglementaire), et d'autre part aux postes de travail liés à des aspects significatifs (tout le personnel qui travail à ces postes, et de façon plus générale, tout le personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif), et les compétences acquises du personnel* ». Chaque maillon du processus de gestion doit être identifié, vérifié, tracé, articulé aux autres. Il s'agit de « *prouver que vous avez identifié les impacts significatifs liés aux activités de toute personne exécutant une tâche pour l'organisme ou pour son compte, dit la norme, que vous avez identifié les compétences pour les maîtriser et que la personne a ces compétences* » déclare un certificateur lors d'une réunion de formation à la nouvelle version de la norme ISO 14001.

Comme l'extrait ci-dessus le montre, la gestion des compétences suppose d'attacher à chaque personne des compétences. Pas toutes ses compétences mais celles à engager dans l'action pour exécuter sa tâche « *dans les conditions requises* » pour la maîtrise des aspects environnementaux et la réalisation des objectifs associés, assumer ses fonctions et responsabilités dans le plan et à remplir « *son rôle dans l'organisme* ». Pour s'assurer qu'un individu a ces compétences, selon le certificateur, il faut « *vérifier qu'il [le sous-traitant, l'opérateur, l'intérimaire, etc. concernés] les a, [les] évaluer et [les] tracer.* » Cet attachement repose largement sur une saisie administrative. Vérifier les compétences n'implique pas de soumettre les personnes à une épreuve au cours de laquelle elles manifesteraient leurs compétences – ou leurs incompétences – ou de faire confiance aux habiletés manifestées dans le cours de l'action, mais de collecter les traces d'une acquisition des compétences. Or « *la compétence peut être acquise par la formation initiale, par la formation professionnelle et par l'expérience. Dans les 3 cas, il faut conserver des enregistrements.* » Si la compétence a été acquise par une formation, il faut fournir une attestation de formation pour chaque personne, ou si la formation a été donnée par ou dans l'entreprise, enregistrer non seulement les dates des séances de formation et les personnes présentes, mais aussi tenir le compte, pour chaque personne, des formations qu'elle a suivies. Tracer et prouver les compétences se complique lorsqu'il s'agit d'une compétence acquise par l'expérience. Or, pour certaines fonctions, comme celle d'auditeur interne, une expérience est explicitement requise. Là encore, le problème est résolu partiellement par un traitement administratif consistant à enregistrer et à tenir un décompte des heures passées par l'auditeur novice à accompagner un auditeur expérimenté, cette forme de tutorat étant reconnue comme une voie d'acquisition de l'expérience dans le cadre de la norme ISO 19011.

Si dans son ancienne version, la norme ISO 14001 imposait déjà le principe général d'enregistrement des formations, l'exigence de gestion des compétences de la nouvelle version suppose d'attacher finement à chaque personne un jeu de traces et d'inscriptions qui la qualifient par ses compétences et permet de lui attribuer des capacités d'action. Les formes de certification (les attestations) et les traces de son passage par des dispositifs d'apprentissage ancrent les compétences dans un parcours biographique forcément singulier et dans un corps qui apprend, est transformé et s'est transformé, et qui est appelé à se transformer encore. La gestion des compétences s'avère donc un dispositif individualisant, qui rend possibles la constitution et la mise à jour d'un savoir sur les personnes. Elle participe de l'organisation d'un régime de visibilité et de traçabilité qui tient chaque acteur sous le regard d'un « gestionnaire », dont Foucault (1975) a largement décrit les effets de discipline et d'assujettissement. S'intéressant à ces pratiques administratives contemporaines, désormais articulées aux principes de maîtrise, d'*accountability* et de transparence des systèmes de management, Chateauraynaud (1999) reprend cet argument dans son analyse des relations d'emprise, montrant que celles-ci s'enracinent dans une « obligation de rendre compte » inégalement distribuée et dans une articulation de ces dispositifs d'*accountability* et des dispositifs de gestion du personnel²⁶⁶.

La gestion des compétences, toute administrative qu'elle soit, joue aussi sur le registre de l'incitation, dans la mesure où elle se veut ainsi l'instrument d'une reconnaissance et d'une

²⁶⁶ Notamment, dans le cadre de la pratique de l'évaluation personnalisée annuelle, qui fonctionne sur le modèle de la direction de conscience dont Foucault a analysé certaines formes, et constitue donc une technique de subjectivation.

valorisation de savoir-faire et de capacités ad hoc, ancrés dans le « faire » et dans le rapport familial de longue date avec la situation de travail, généralement disqualifiés : « *ce qui est une bonne chose* », pour tous les intermédiaires qui, depuis longtemps, connaissent la valeur des savoirs et de l'engagement de « *ceux qui sont en première ligne* » et s'efforcent de les enrôler au profit du SME. Bien sûr, il s'agit de saisir des savoirs et capacités pour les « *faire remonter* » et que d'autres en tirent profit, comme l'ont souligné Cochoy, Garel et de Terssac (1998) pour la norme ISO 9001. Mais il s'agit aussi de faire émerger « *une motivation intrinsèque* », selon les propres termes d'un intervenant, qui pousse à aller au-delà des attentes. Enfin, en renvoyant à l'individu une image de lui-même qui articule des compétences qu'il a manifestée aux cours de certaines épreuves légitimes, les attentes des autres à son égard, et les nécessités du plan, il s'agit de l'inviter à un exercice réflexif et à un travail sur soi : s'évaluer, chercher à accroître ses compétences, ses connaissances et son expérience, comme le suggèrent les propos de l'ISO mentionnés plus haut. Fixer l'identité de la personne dans l'espace de relations du réseau, les possibilités pour elles de se reconnaître et d'être reconnu par le collectif comme acteur compétent produit aussi des effets de subjectivation.

Or, dans ce travail d'enrôlement pratique et subjectif, la gestion des compétences se heurte à ses propres limites : elle efface de l'identité proposée ce qu'elle ne peut saisir. Or, certaines des compétences à engager, certains rôles à investir échappent à des modalités de gestion administrative, laquelle suppose de définir a priori, repérer, évaluer, tracer, articuler dans les formes... C'est le cas des compétences que les personnes engagent dans l'exercice de la vigilance que suppose la détection des défaillances, incidents et non-conformités. C'est le cas aussi d'une compétence essentielle à certains dispositifs du SME, qui ne supposent pas – ou pas seulement – de rendre chaque individu visible à une entité centrale, comme le souligne Foucault à propos du panoptique, mais supposent que les individus se donnent à voir et fassent voir des choses à cette entité centralisatrice en se connectant à des dispositifs d'*accountability* (Fraenkel, 1995; Thévenot, 1997; Grosjean et Lacoste, 1998; Estades *et al.*, 1999; Granjou et Valceschini, 2004; Reverdy, 2004) : la compétence à être un bon scripteur, sur laquelle je reviendrai ultérieurement.

La gestion des compétences est articulée à d'autres dispositifs d'enrôlement, spécifiés dans le même point 4.4.2. de la norme ISO 14001 :2004, qui prennent le relais des dispositifs administratifs et des formalismes. En premier lieu, des dispositifs pédagogiques permettant l'acquisition, par le personnel, des compétences à engager dans les différentes tâches qui leur sont dévolues dans le cadre du SME : comme l'explique un certificateur lors d'une formation à la nouvelle version de la norme, « *la norme ISO 14001, dans ce point 4.4.2., exige aussi que les besoins en formation du personnel soit identifiés. Ces besoins sont liés d'une part au SME et aux fonctions particulières qu'il prévoit (responsable environnement, auditeur interne, relais), et d'autre part aux postes de travail liés à des aspects significatifs. Tout le personnel qui travail à ces postes, et de façon plus générale, tout le personnel dont le travail peut avoir un impact environnemental significatif, toutes ces personnes doivent recevoir une formation appropriée (... Quand) vous élaborer les procédures opérationnelles pour maîtriser les aspects environnementaux significatifs des activités, vous devez communiquer les procédures aux personnes concernées et vous assurer qu'elles ont les compétences pour les mettre en œuvre. Donc, vous devez les former aux procédures nouvelles. Les personnes concernées, ce sont les employés (et il ne faut pas oublier de former les nouveaux employés: même si les procédures sont anciennes, elles sont nouvelles pour eux), les intérimaires (même principe) et les sous-traitants, parce qu'ils travaillent sur le site. Les*

fournisseurs, il ne faut pas les former, mais les informer, en particulier ceux qui assurent le transport des matières premières et qui déchargent sur votre site. Et tout cela doit faire l'objet d'un enregistrement. »

Cette exigence de mettre en œuvre des procédures et dispositifs pédagogiques se rattache à celle de la gestion des compétences : la définition des besoins en formation repose sur le rapprochement et la comparaison de deux listes, la liste des compétences requises de chacun en vue la maîtrise des aspects environnementaux de ses tâches, et la liste des compétences tracées et attachées à chacun. Ces besoins construits, le gestionnaire doit faire en sorte de combler les besoins de chacun, en le formant ou en le faisant former. Certains intermédiaires se sont attachés à développer des prestations visant à répondre à ces besoins. Ces activités peuvent relever de programmes généraux à destination de tout le personnel, de programmes spécifiques de formation du responsable environnement et/ou la formation d'auditeurs internes ou de personnes relais dans l'entreprise. Ces programmes spécifiques peuvent se réaliser au sein même de l'entreprise ou en externe. Ils peuvent être mis sur pied pour une seule entreprise ou réunir les membres de plusieurs entreprises. Les modalités et formes de des activités sont donc très variables.

Dans ce même point 4.4.2., la norme exige aussi de l'entreprise qu'elle fasse en sorte que son personnel soit sensibilisé et définit précisément l'objet de cette sensibilisation, ce à quoi il s'agit d'amener le personnel à accorder de l'importance. Le premier et principal objet, puisqu'il est décliné en trois sous-exigences sur quatre : la conformité. Conformité au SME (à sa politique, à ses objectifs, à ses procédures et ses exigences en général, que l'on expose et justifie au passage, la connaissance du SME et de ses principes faisant partie des besoins à combler), qui passe par une conformité de son propre comportement puisque d'une part, il s'agit de (faire) prendre conscience que la conformité au SME passe par la conformité aux rôles et responsabilités qui lui sont dévolus, et que d'autre part, il s'agit de (faire) prendre conscience des conséquences potentielles de dévier du comportement défini par les procédures, spécifie la norme, et notamment des conséquences en matière de non-conformité au SME. Deuxième objet de la sensibilisation : les aspects environnementaux et impacts significatifs associés à leur travail, donc à leur champ de compétences et de responsabilité propres, et aux effets bénéfiques pour l'environnement de l'amélioration de leur performance individuelle, performance définie de façon exogène par d'autres acteurs dans le cadre du SME. A travers les éléments de sensibilisation, ce sont aussi des prises pour s'évaluer, pour anticiper, calculer son action et son engagement, et entrer dans une logique de poursuite du chiffre unique²⁶⁷.

Formation et sensibilisation sont difficilement détachables : « *La barrière entre formation et sensibilisation est très floue dans la mesure où on les informe et les sensibilise à leur rôle, et qu'on leur donne des éléments de contenu et de méthode* », souligne un formateur. Les besoins que la formation sont censés combler ne relèvent pas que de l'acquisition de compétences, de savoirs et de savoir-faire, mais aussi, signale l'annexe de la norme, de valeurs environnementales, de motivation, d'investissement personnel, bref, d'un travail de sensibilisation. Et dans la mesure où la sensibilisation porte largement sur l'importance de se constituer comme acteur compétent et

²⁶⁷ Cfr supra

de mettre ces compétences au service du SME et de l'environnement, elle relève de la formation. Elles seront donc traitées ensemble dans les développements qui suivent.

Ce qui frappe, dans les discours des formateurs, c'est le double registre sur lequel ils jouent pour « former-sensibiliser » les personnes. Tantôt les discours des formateurs et les dispositifs de formation s'adressent à elles en tant qu'elles sont assujetties, par exemple, lorsqu'ils s'emploient à enrôler à leur profit les relations hiérarchiques et contractuelles dans lesquelles ces personnes sont prises, en soulignant qu'elles « *n'ont pas le choix* » dans la mesure où « *c'est une décision de la direction* », et que telle ou telle nouvelle modalité opératoire, désormais, « *fait partie de leur travail (... de) la définition des tâches* » assignées, ou encore lorsqu'il définit la responsabilité comme « *se conformer aux procédures qui ont été conçues pour pouvoir atteindre les objectifs* ». Tantôt ils s'adressent au personnel comme à des acteurs autonomes, dont la coopération n'est pas garantie et avec lesquels une alliance doit être négociée, lorsqu'ils reconnaissent les capacités de résistance des individus, qu'il cherche à donner sens à ce qui est demandé à la personne, au regard des enjeux environnementaux, pour eux, pour l'entreprise et pour la planète, car, affirme un formateur aux relais environnement qu'il est en train de former dans l'extrait ci après, « *le personnel a tendance à bien mieux respecter les procédures quand il les comprend, qu'il comprend à quoi ça rime* ».

La position de porte-parole de la direction – puisque c'est d'elle que l'intermédiaire reçoit mandat et autorité – ou de prescripteur ne résout en rien le problème de l'enrôlement. Le « passage en force » n'est qu'une des stratégies possibles pour enrôler, donc recruter et discipliner, d'autres acteurs, et ce n'est sûrement pas la meilleure, au regard de la longueur et de la robustesse du réseau. Les intermédiaires font aussi l'expérience, dans leurs missions, de la fragilité de cette position et de la légitimité qu'elle est supposée lui conférer - « *je crois qu'il faut montrer que ce n'est pas uniquement pour faire des économies qu'on fait un SME. Sinon, les gens vont dire: «C'est le problème du patron, c'est lui qui va s'en mettre plein les poches, c'est pas mon problème.» Ce n'est pas motivant pour le personnel* » fait remarquer un cadre de l'entreprise TAL à son consultant -, et des limites des procédures dans lesquelles ils ont investi, en tant que porte-paroles et dispositifs d'alignement : « *Il [un nouveau collaborateur], philosophe de formation, du consultant qui s'exprime] a amené une chose qu'on n'avait pas repérée, c'est l'aspect humain. Pour un technicien, c'est 0 ou 1, on raisonne de façon binaire. Lui nous a expliqué qu'entre le blanc et le noir, il y a une infinité de gris. Par exemple, quand une procédure n'est pas appliquée, pour un technicien, c'est soit un problème de communication soit de la mauvaise volonté. Lui nous a expliqué qu'il pouvait y avoir une infinité de raisons : parce qu'il n'aime pas le type qui a rédigé la procédure, parce qu'elle ne correspond pas à ce que les gens font réellement, parce qu'ils ont l'impression qu'on n'y attache pas d'importance en haut lieu, etc.* » Le non-respect des procédures ou « régime de la fraude » ne renvoie pas tant à un problème de légitimité politique que d'adéquation pratique des procédures, au regard de l'efficacité et l'économie de l'action, de l'habileté et de l'effort des acteurs, de la souplesse qu'elles autorisent dans la gestion des aléas et de ce qu'elles augmentent ou réduisent les possibilités pour l'acteur d'avoir prise sur l'action dans laquelle il s'engage (Chateauraynaud, 1997).

D'où l'importance de la prise en compte – toujours relative – et de la mise en forme concomitantes des enjeux et attentes du personnel à travers la participation à la fabrication d'un objet dont il sait qu'il aura des répercussions sur lui. L'enrôlement, faut-il le rappeler, s'entend avant tout comme « un intéressement réussi », qui suppose de rechercher le « bon

alignement », de négocier les intérêts et identités des acteurs humains et non humains, d'établir un compromis adéquat c'est-à-dire *ad hoc*. Mais la formation et la sensibilisation trouvent aussi dans « *la participation du personnel à la rédaction des procédures* » des appuis pour rendre les procédures moins discutables en mobilisant la dimension politique et la dimension pragmatique d'une telle participation. Les procédures, et plus globalement le SME, ne doivent pas être vus comme l'occasion d'une perte de prise de la personne sur le monde, et en particulier, sur son travail, mais comme l'occasion d'en développer de nouvelles.

La limite d'une stratégie de passage en force est perceptible aussi dans la façon dont certains intermédiaires mobilisent la résistance de certains acteurs à leur profit, en la dépolitisant. Reliée à plus d'un siècle de luttes syndicales, les formes de résistance du personnel sont très connotées politiquement : l'origine et l'objet de la résistance sont alors associés aux tentatives d'emprise d'acteurs « dominants » et la mobilisation collective pour renverser, pour un temps, des rapports de force injustes est alors non seulement légitimée mais séduisante pour certaines catégories de personnel. Pour l'intermédiaire, il est alors essentiel de déplacer le sens d'éventuels actes de résistance, d'amener les membres du personnel à y voir non des formes d'expression et de revendication politique, mais comme des manifestations de « résistance au changement ». Dans la théorie de la résistance au changement, celui-ci est vidé de son contenu spécifique, et des asymétries de ressources et de positions dont il est porteur : il ne s'agit pas de changements concrets, mais bien du changement en général, lequel est de plus associé implicitement à une idée de progrès qui le légitime et fonde sa nécessité pratique dans une perspective de bien commun. La résistance est alors assimilée à une réaction émotionnelle due à l'anxiété ressentie par une personne qui voit se reconfigurer tout à la fois ses activités et les repères et convenances personnelles sur lesquels elles s'appuient, les compétences à engager et les attentes à rencontrer, et qui pressent les efforts que demande un « changement d'habitudes ». Aussi, une résistance qui n'aurait d'autre origine ou d'objet que le changement en général devient indicative d'un attachement à l'obsolète, et d'une perte non seulement de prise, mais de capacité à se construire des prises sur le monde. C'est ce déplacement que cherche à opérer ce consultant qui invite les individus auxquels il s'adresse à se démarquer des « barons », « *qui disent systématiquement (...) : « Ca fait 20 ans que je fais autrement et ça marchait, je ne ferai pas comme on me demande de le faire maintenant »* », dont il interprète le comportement – et c'est là que tout se joue - comme une manifestation d'incompétence détachée des enjeux collectifs : « *ils ne sont pas capables de s'adapter* ». D'autant que, parallèlement, l'intermédiaire aura pris soin de sociabiliser le changement, de tenter de lui ôter sa charge anxigène en montrant que les contraintes et les incertitudes que les changements concrets impliquent pour les travailleurs sont connues, reconnues et ont été prises en compte. Car d'une certaine manière, s'attacher à « *dédramatiser* » auprès des opérateurs de terrain, en leur assurant qu' « *on ne va pas changer les choses* », que les « *procédures qui vont être mises en place (... reprennent) ce qui se passait sur le terrain. Avec quelques nuances pour que ça se passe correctement* » mais que surtout, comme « *on leur a dit tout de suite: « On ne va pas vous donner du travail en plus »* » c'est bien reconnaître qu'il y a perte de prise des personnes sur leur propre travail, et que cette perte de prise demande garanties et/ou compensations.

Pour les intermédiaires, faire accepter les changements, déjouer les résistances et amener le personnel à s'adapter ou s'ajuster au nouveau cadre d'action et aux modalités du dispositif est largement insuffisant. Ce qui est visé, c'est « *l'appropriation* », « *la motivation* », « *l'implication* »,

« *l'engagement* ». Ces différentes expressions renvoient à la même idée : un mouvement qui part de la personne et la transforme. Lors de la mise en œuvre de ces dispositifs pédagogiques, les intermédiaires cherchent, « *première chose, [à ce] que les gens se sentent concernés.* » Les intermédiaires déploient dans ce cadre des arguments et stratégies homologues, mais adaptés à un autre public, à ceux que j'ai décrits dans l'analyse de leur travail d'intéressement des dirigeants à entrer dans la démarche. Comme le montrent les extraits ci après reprenant différents propos de formateurs observés, les attachements multiples des individus, y compris dans leur corps, sont construits et mobilisés pour s'allier le personnel, pour le discipliner, certes, mais surtout pour le mobiliser, le recruter comme porteur de projet, comme intermédiaire :

- Lien à l'environnement, de façon générale - « *Si on veut sauver la planète, on n'a pas le choix* » - ou dans ses relations à leur travail, à travers les aspects environnementaux – « *Aux quais, l'aspect environnemental le plus évident, ce sont les gaz d'échappements. Penser à éteindre le moteur chaque fois que votre camion est à l'arrêt, ça a un portée bien plus grande que vous ne l'imaginez. Par des petits gestes comme ceux-là, vous contribuez à préserver l'environnement. C'est pour ça qu'on a inscrit ça dans la procédure. Et c'est vous les premiers bénéficiaires, parce que ces gaz d'échappement polluent l'air que vous respirez, vous, aux quais...* » - et, comme l'extrait précédent le montre également, à leur santé :
- Lien à l'entreprise « *On se sent pas fier de travailler dans l'entreprise qui a causé la mort de centaines de poissons et que tout le monde est au courant, pas vrai ?* ».
- Lien à la collectivité locale : « *il y a aussi les problèmes de voisinage. N'est-ce pas ? Les gens se sont plaint du bruit, des camions qui rentrent faire traiter leurs produits toxiques à la step, ils[les travailleurs] sont sensibles à tout ça, et c'est aussi à prendre en compte.* »
- Lien à leur travail en tant que métier « *Nous sommes une entreprise de haute technologie (...) Nous sommes habitués aux démarches techniques, et à des démarches d'organisation classiques (...)* L'importance du respect technique des spécifications ne nous pose pas un problème métaphysique », en tant que lieu de vie - « *On peut s'appuyer sur la notion de qualité d'environnement de travail en utilisant le mot bien-être par exemple. Ce sera plus motivant (...)* Mais c'est que la qualité de l'environnement a des impacts sur la qualité de vie. C'est très lié : le bien-être découle d'un bon environnement de travail. C'est source de motivation interne » - , en tant que ressource matérielle - « *C'est aussi une question de sécurité d'emploi, et ça c'est un message fort : on ne peut plus négliger l'environnement.* ».
- Lien à leurs collègues : « *C'est aussi une question de solidarité. Il suffit d'un seul mouton noir pour ruiner les efforts de tous.* »
- Lien à d'autres systèmes de gestion - « *On a choisi le slogan : "L'environnement, c'est notre avenir" (...) il a été choisi en raison de sa similitude avec le slogan "Sécurité": "La sécurité, c'est ma vie".* »
- Lien avec la vie domestique « *On est quand même tous confrontés à la pollution, dans notre vie. C'est même une tendance culturelle : on en a marre du bruit, des décharges sauvages, de l'air qu'on respire.* »

En convoquant tout à tour les « identités multicouches » des personnes et les multiples manières qu'elles ont de se relier à la fois au monde et à soi-même (Hawkins, 2001), l'intermédiaire fait reposer le concernement dans « un élargissement (...) un enrichissement de ce à quoi les personnes sont attachées, donc de ce qui constitue leur propre » (Barbier, 2002).

C'est tout un éventail d'épreuves passées et potentiellement à venir, toute une série d'expériences vécues et de savoirs situés, mais aussi de connaissances savantes et techniques, toute une masse hétérogène et fragmentaire de messages et d'énoncés d'écologie politique qui sont ainsi convoqués, rapprochés, associés et tissés sans solution de cohérence. Si ce n'est, peut-être, dans la convergence de tous les déplacements suggérés, de tous les cheminements esquissés, vers le SME. Celui-ci, comme totalité ou par la médiation d'un des éléments concrets qui le composent et le représentent, se situe précisément aux nœuds de ce réseau d'énoncés s'adressant à l'individu à la fois assujetti et autonome. Des énoncés qui sont répétés, repris, transportés, traduits par une multitude de médiateurs, humains enrôlés comme relais, et non-humains - traces écrites, images, interfaces - inscrits et articulés dans des dispositifs de communication qui font circuler et matérialisent ces offres de subjectivité et ces multiples manières de les engager dans des rôles et des pratiques. Cette « communication engageante » (Marchioli, 2006) érige le SME en point de passage obligé pour l'individu qui cherche à poursuivre ses intérêts, manifester sa solidarité et ses compétences, exprimer ses valeurs et ses passions selon des règles de bonne vie commune que le système lui propose.

On aura remarqué que les articulations que relève le formateur pointent, dans de nombreux extraits, des gestes anodins, des micro-pratiques domestiques, des activités ordinaires qui prolongent le travail de mise en forme initié par l'intermédiaire et qui connectent ou bouclent des portions de système entre eux en faisant passer ou en arrêtant les flux (d'information, de matières, d'énergie, d'argent, de corps, etc.), en les faisant varier ou au contraire en les rendant réguliers, en les alignant ou en les déviant. Ces micro-pratiques, le formateur cherche précisément à les sortir de l'anonymat, de la trivialité, de la convenance personnelle. Elles sont rendues visibles et mises en valeur en les reliant à un horizon de sens qui les légitime en les inscrivant dans la sphère publique, et en les faisant déborder de l'espace discrétionnaire de l'entreprise ou de l'atelier, comme les extraits ci-dessus l'indiquent (Barbier, 2002).

Donner du sens à une nouvelle pratique et asseoir son caractère d'évidence peut passer par la mobilisation d'une autre identité que celle de travailleur et par l'extension au cadre du travail de comportements domestiques naturalisés : « *Une idée à reprendre, c'est de mettre en parallèle le comportement à la maison et à l'usine. C'est un cercle de renforcement: si on le fait à la maison, qu'on trouve ça normal, pourquoi ne serait-ce pas normal à l'usine? C'est même parfois que ça n'existe pas encore à l'usine, qui du coup ne paraît pas normal* » explique un formateur interrogé. Le tri des déchets est crédité, à cet égard, d'une vertu pédagogique, par sa capacité à faire « circuler entre le « local » et le « global », les problèmes visibles et les problèmes invisibles, les temporalités courtes et les temporalités longues » (Barbier, 2002). Les déchets, dont la visibilité est liée à la tangibilité, peuvent être suivis à la trace dans les pratiques des acteurs et leurs rapports aux déchets, les filières qu'ils empruntent et dont ils débordent parfois, leurs transformations biographiques propres. Ils sont donc régulièrement mobilisés, dans le cadre du management environnemental, pour concrétiser des messages ou des explications abstraites²⁶⁸. En effet, selon Hawkins (2001), « les déchets sont maintenant un champ d'activités structuré par des moralités légalisées et normatives, par des codes disciplinaires qui ordonnent les conduites dans l'intérêt d'objectifs plus larges ». La mise en place des modes de gestion publique des déchets a vu l'émergence d'une éducation domestique visant à « transformer les relations des populations aux déchets, transformer l'élimination en gestion » et « établir la vertu du

²⁶⁸ J'ai moi-même eu recours à l'exemplarité des déchets dans le cadre de cette thèse, prolongeant ainsi les pratiques et stratégies pédagogiques du management environnemental.

« gestionnaire de déchets » méticuleux », qui a non seulement « fonctionné comme justification d'une série d'interdictions et d'autodisciplines » mais qui a ouvert des possibilités d'expérimenter, à travers des micro-pratiques domestiques, des modes d'expression de préoccupations, des modes de relation « de générosité collaborative » au monde, de nouveaux sens du bien commun (Hawkins, 2001). C'est tout ce travail de subjectivation qui est à la fois prolongé et enrôlé au profit du SME, à travers l'articulation des micro-pratiques de travail aux pratiques domestiques privées.

Mais cette articulation ne doit pas se faire seulement au niveau du discours, mais au niveau des pratiques elles-mêmes, des corps s'engageant dans la situation de travail, y engageant et y manifestant des compétences, nouant des relations proches et distantes avec d'autres personnes et avec des objets, accommodant et s'accommodant des aléas de l'action, essayant d'avoir prise sur et d'être en prise avec leur activité de travail. Ce sur quoi l'intermédiaire lui-même ne peut avoir prise, en grande partie, qu'à travers les travailleurs.

Compte tenu de leur propre position, à la fois dans et hors de l'entreprise, et des possibilités et limites qu'elle pose, et de leur objectif d'appropriation, certains intermédiaires privilégient les méthodes engageant la participation active des travailleurs et l'individualisation des prestations, même si le procédé classique de la « leçon », emprunté au modèle scolaire, reste très utilisé. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le travail de recrutement, de transformation et de mobilisation des membres de l'entreprise se réalise tout au long de la mission de l'intermédiaire : l'analyse environnementale, et l'élaboration des procédures sont l'occasion de faire participer les membres de l'entreprise et de déployer et multiplier des interactions rendant possibles des apprentissages croisés et la mobilisation subjective. Les techniques de brainstorming et les techniques d'animation de réunions, par exemple, recourent largement, dans leurs procédés et leurs effets, les techniques de formation interactives et participatives.

Si les dispositifs basés sur le modèle de la leçon se rapprochent du dispositif « média », les dispositifs participatifs sont des dispositifs médiateurs, qui tendent à reconfigurer les identités et les relations. C'est pourquoi ils m'intéressent tout particulièrement. Nombre d'éléments que je vais évoquer ici sont tirés de ma propre expérience de formatrice. Ils ne sont pas représentatifs de la majorité des dispositifs de formation – bien que de nombreux intermédiaires en Région wallonne s'en soient inspirés, comme cela ressort des propos des enquêtés – mais sont mobilisés comme idéaux-types des dispositifs de formation participatifs.

Les méthodes participatives s'inspirent à la fois du behaviorisme – au sens où elles mobilisent volontiers des mécanismes de renforcement négatif ou positif, comme le propose un consultant à un responsable environnement préoccupé de « l'implication du personnel » : « *On pourrait rechercher les bons exemples d'actions au sein de l'entreprise... et des mauvais exemples venant d'autres entreprises. Ce serait plus motivant, on pourrait se valoriser (...)* Ce qui est très important aussi en terme de motivation, et rarement fait, est de donner un *feed-back régulier des résultats au personnel* » - et des techniques d'*empowerment*, qu'on peut définir comme une démarche d'activation visant à (re)donner prise à la personne sur son action et à faire émerger un « power », entendu comme une puissance d'être/de devenir soi (Trepos, 2007). Un bon exemple en est donné par cette activité de remplissage collaboratif par les membres du personnel d'un tableau de 3 colonnes intitulées respectivement « A faire », « Faire mieux » et « Ne plus faire », les amenant à

expliciter et évaluer eux-mêmes leurs propres pratiques en référence à des aspects environnementaux spécifiques, des procédures préconisées et des objectifs à respecter, qui sont en même temps des entités, voire des réseaux, auxquelles il s'agit d'attacher les personnes. Cette activité vise surtout, dans le chef des intermédiaires qui les mobilisent²⁶⁹, à « *développer le savoir-agir et le savoir-être* ». L'objectif d'*empowerment* est explicite, dans la mesure où cette puissance d'être/de devenir soi est supposée être mise au service d'objectifs surtout collectifs ou publics définis, mais pas exclusivement. C'est aussi – et c'est là une des contradictions de ces dispositifs à vision ontologique autonomiste caractéristique de l'*empowerment* (Trepas, 2002a; Trepas, 2003a; Trepas, 2007) – dans une perspective de permettre aux sujets de redéfinir pratiquement leurs marges de manœuvre, de les reconnaître et les faire se reconnaître en tant que sujets libres, jusqu'à éventuellement résister, trahir, se désengager. On est en tous cas bien loin d'une vision fonctionnelle des rôles et des compétences des acteurs, souvent associée à l'action en plan d'une part et à la logique du réseau sociotechnique d'autre part.

Pourtant, ce type de dispositif n'en est pas moins normalisant, littéralement normalisant : les aspects environnementaux spécifiques, procédures préconisées et objectifs à respecter y fonctionnent comme des normes, comme des formes de commune mesure en référence desquelles il devient possible de rendre visible, aux autres et à soi, et d'évaluer des écarts, à partir desquels on peut classer, hiérarchiser, distribuer les comportements et explorer les modes possibles de régulation (Ewald, 1991; Foucault, 2001b; Otero, 2006). Plus encore, ce tableau et l'intermédiaire invitent ensemble les personnes à parler, à travers et au-delà de ce qu'ils inscrivent dans le tableau, de ce qu'ils font ou pas (« *faire mieux: utiliser le doseur de détergent* »), de ce qu'ils oublient ou se souviennent (« *c'est vrai que c'est dans la procédure, mais c'est nouveau alors on n'y pense pas toujours* »), de ce qu'ils échangent (« *c'est un tel qui m'a expliqué comment m'en servir* »), de ce qu'ils voient et sentent, au sens perceptuel, cognitif et émotionnel (« *Quand on sent comme les mains sont rêches, avec ça, on veut bien croire que les bactéries là, à la step, n'aiment pas ça* » « *D'accord, mais moi, j'en ai marre de devoir faire attention à tout* »), de ce à quoi ils attachent sens et valeurs (« *Je croyais que plus on en mettait mieux c'était, alors, je mettais 2 – 3 doses. On est dans l'agroalimentaire, l'hygiène, c'est important. C'est bizarre de se dire que l'hygiène, c'est aussi ne pas exagérer* »). Ce dispositif pédagogique, comme bien d'autres (Rivard, 1992; Foucault, 2001b; Otero, 2006), mobilise donc une technique d'aveu, qui plus est d'aveu public, qui constitue une occasion et une procédure pour se connaître soi-même et se faire reconnaître – ou pas- par les autres. Il les invite également à opérer un partage de leurs pratiques en fonction de leur position par rapport à la référence, à assigner du même coup à chaque catégorie de pratiques ainsi constituée un destin différent et à définir une triple règle de conduite par rapport à ses propres pratiques. L'intitulé des colonnes s'applique à des pratiques, mais s'adresse bien à des personnes à qui est implicitement reconnue une compétence de conduite de soi. Et l'intermédiaire, en renvoyant alors la personne à la fois aux pratiques désormais différenciées et à la triple règle de conduite, et en lui demandant de se positionner, parfois à haute voix, par rapport à cette règle, et voire de s'engager publiquement à se conduire selon les termes de cette règle, en renforce les effets.

²⁶⁹ Et dont je fais partie.

Le caractère à la fois public, participatif et collaboratif du précédent dispositif montre qu'il s'appuie aussi sur des mécanismes de socialisation : chaque personne y est engagée en tant que membre d'un groupe, « naturel » ou constitué pour l'occasion et le temps de la formation, et à dimension variable. Les échanges intersubjectifs entre eux participent de l'apprentissage et de la coercition mutuels. C'est encore plus flagrant dans le dispositif pédagogique suivant, tiré de mon expérience de formatrice, et dont témoignent mes notes personnelles²⁷⁰, « *L'aspect le plus positif du programme de formation chez CJE, c'est la visite organisée par et pour le personnel. L'idée était de faire visiter l'ensemble de l'entreprise, en suivant le processus de fabrication (donc de la réception des matières premières jusqu'au chargement des produits finis), et d'expliquer à chaque stade et chaque zone d'activité les aspects environnementaux afférents. Chaque sous-groupe à former était constitué de représentants de tous les départements, plutôt que de présenter les aspects nous-mêmes ou de les faire présenter par le responsable environnement, on s'est dit qu'on pourrait demander aux personnes du groupe qui travaillaient dans la zone où on se trouvait d'expliquer aux autres ce qu'on y faisait et les aspects environnementaux qu'ils y voyaient. Ça a fonctionné au-delà de nos espérances. D'abord, on s'est rendu compte que les gens se rendaient bien mieux compte des aspects environnementaux qu'on le croyait. Finalement, on ne faisait bien souvent qu'expliquer ou compléter ce que les gens disaient. Et nous, formateurs et responsable environnement compris, avons appris beaucoup de choses de leur part. Ensuite, cela a permis au responsable environnement d'apprendre à communiquer. On a vu qu'au cours du temps, il se sentait de plus en plus à l'aise. Et ce n'était pas seulement une question de message, de forme. Petit à petit, il nouait des relations avec le personnel, qui se prolongeaient en dehors des visites. Il en est même venu à trouver le personnel un peu trop envahissant dans sa bonne volonté, gérer les appels ou les demandes lui prenant de plus en plus de temps. Au niveau des autres travailleurs, les gens se sont sentis vraiment reconnus, valorisés. « Enfin, on prête attention à nous, on nous prend au sérieux ». Jusque là, ça fait un peu Elton Mayo. Mais ils nous ont dit aussi que c'était la première fois qu'ils avaient l'occasion de visiter leur entreprise, alors que certains y travaillaient depuis des décennies. Qu'ils se sentaient fiers de voir tout le travail accompli ensemble. Qu'ils se rendaient compte maintenant, que quand il y avait un problème à leur niveau et qu'ils ne le traitaient pas, c'étaient les suivants dans la chaîne qui en subissaient les conséquences. Et qu'ils comprenaient mieux certains problèmes auxquels ils devaient faire face : ça venait de l'étape avant. « En fait, on est dépendant les uns des autres ». Idem avec le responsable environnement, qui leur parlait de son travail concret, et qui pouvait leur dire : « si vous mélangez les huiles usagées avec les autres déchets, et que du coup, les objectifs ne sont pas atteints et ça coûte plus cher, c'est à moi qu'on s'en prend, j'ai des ennuis avec le patron. » De cette prise de conscience des interdépendances et d'une sorte d'égalité dans les soucis du travail, naissait un sentiment de solidarité entre travailleurs, par delà des statuts hiérarchiques : même un cadre était, quelque part, un travailleur qui avait ses propres emm... Enfin, tout cela était aussi lié à la possibilité d'échanger, de partager leurs problèmes, leurs visions des choses, d'élargir leur prise en compte en amont et en aval alors qu'« avant, on ne voyait que son petit travail, ses petits ennuis, on avait le nez dedans, forcément, mais on ne se rendait pas compte de ce qui se passait à côté, et des problèmes qu'on causait aux autres », et de trouver des solutions, des arrangements pratiques à de petits problèmes de coordination. « Finalement, vous avertir qu'il y a eu des problèmes à la production pour que vous, au conditionnement, vous sachiez à quoi vous attendre, ce n'est pas très difficile. » Il y a vraiment eu appropriation de la démarche, de leur rôle dans le SME, mais aussi, bizarrement, de leur rôle dans l'entreprise et dans le collectif. On a juste été des facilitateurs, finalement, ils ont appris les uns des autres. Drôle de formation. C'était plutôt de la transformation mutuelle ! »*

²⁷⁰ La connotation évaluative et réflexive de ces notes est liée autant à ma position de formatrice « novice » qu'à une démarche exploratoire de début de thèse. En plein apprentissage à l'époque, je cherchais à structurer mon expérience pour améliorer mes compétences et comprendre ce qui se passait au cours d'une formation.

Ce sont bien des sujets qui négocient, se coordonnent, s'arrangent, s'allient et se reconnaissent entre eux. L'intermédiaire, comme dans la technique du brainstorming déjà évoquée, cherche à rendre possible et à canaliser tout à la fois ces échanges intersubjectifs. En même temps, la particularité de ce dispositif est le lieu ou plus exactement la série de lieux où se déroule cette partie de la formation, et qui deviennent, à l'instar du tableau, des intermédiaires engagés dans la formation. Ces lieux sont ceux où se déroule le travail, où l'engagement des personnes relève généralement du régime de familiarité, où les prises tangibles, les convenances personnelles et les affordances des objets s'expérimentent et se manifestent. La personne est amenée à voir et à parler ce qui fait l'ordinaire de son travail, à voir pour parler et à parler pour faire voir. Malgré le caractère « extra-ordinaire » du dispositif de visite et de l'événement de la formation, la personne est reconnectée, cognitivement et corporellement, avec cet ordinaire, ce familier. L'abolition de la distance physique entre lieu de formation et lieu de travail, et l'interaction étroite avec l'environnement de travail au cœur même du processus de formation abolissent en quelque sorte la distance subjective que préservent, quelque part, les dispositifs pédagogiques classiques. Mais en même temps, la marge de liberté que ce dispositif laisse aux participants d'énoncer ce qui est pertinent à leurs yeux, les espaces de négociation qu'il ouvre et les possibilités de résistance qu'il dévoile rendent difficile son assimilation à une dynamique de contrôle social, ou même de coercition mutuelle.

Ces techniques de subjectivation peuvent échouer à mettre en forme des pratiques aussi banales et simples que de déposer un gobelet dans une poubelle ad hoc après usage. Dans l'entreprise IJL, l'équipe de formateurs dont je faisais partie a rencontré un tel problème. Dans le cadre du SME, un système de reprise et de valorisation des gobelets usagés avait été planifié (donc attaché à des objectifs), et organisé (par des procédures communiquées au personnel, la mise à disposition de poubelles, la désignation d'espaces de stockage et de modes de transport dans l'entreprise, la distribution des rôles des différentes catégories du personnel) avec succès... sauf dans un atelier. Dans celui-ci, les gobelets étaient régulièrement souillés par d'autres déchets, comme des mégots de cigarettes, des papiers ou des restes de nourriture. Mis dans la poubelle spéciale de l'atelier comme tels, ils contaminaient l'ensemble du contenu, qui devait être redirigé pour intégrer le flux des déchets « tout-venant », c'est-à-dire mélangés et non dangereux. Mis directement dans la poubelle « tout venant » de l'atelier, ils en augmentaient le volume et demandaient de multiplier les activités de ramassage au-delà de ce qui était prévu. Et quand le ramassage était exécuté conformément aux procédures ou était retardé, les poubelles débordaient rapidement, salissant les alentours et entraînant des désagréments divers. Tout cela mettait en péril la réalisation des objectifs attachés au taux de tri et au volume de différents déchets. Les femmes de ménage, ou certains ouvriers, conscients des enjeux, prenaient sporadiquement l'initiative de retrier le contenu des poubelles et/ou des gobelets, malgré la pénibilité de cette tâche qui n'était pas exigée de leur part par les procédures. Mais c'était alors les autres aspects du travail de ces personnes qui étaient affectés, les ouvriers délaissant leur poste de travail, et les femmes de ménage délaissant le nettoyage de l'atelier, faute de temps. C'étaient alors d'autres procédures, d'autres objectifs, relevant de la production et sécurité-hygiène qui étaient « trahies ». Régulièrement aussi, les gobelets n'étaient pas mis à la poubelle, traînant sur les postes de travail là où on les avait déposés, attirant les mouches et générant des odeurs de décomposition. Ou ils étaient rassemblés dans des coins de l'atelier inappropriés.

Le responsable environnement avait pris de nombreuses mesures pour tenter de canaliser ces gobelets, et intéresser et/ou discipliner les personnes qui en assuraient la gestion dans l'atelier : acheter des poubelles spéciales, dont la forme tubulaire rendait impossible le remplissage par des déchets de taille supérieure aux gobelets, et sur lesquelles étaient apposées des étiquettes « gobelets propres » ; multiplier le nombre de poubelles – « spéciales gobelets » et « tout venant » - ; tester plusieurs emplacements pour minimiser l'effort de tri ; augmenter la fréquence des ramassages ; afficher à proximité des panneaux rappelant les procédures, « *clarifier les responsabilités* » de chacun dans les procédures ; informer et réinformer le personnel ; passer régulièrement dans l'atelier « *faire passer le message* », contrôler l'état des poubelles et vérifier le ramassage, et « *rappeler à l'ordre* » le personnel. Sans parvenir à un résultat durable.

Le responsable environnement attribuait ce débordement tout azimut soit à une mauvaise compréhension des procédures ou des enjeux, soit à un manque de sensibilisation environnementale, soit à une volonté délibérée de saboter la démarche. Dans le cadre de la prestation de formation et sensibilisation au SME pour laquelle elle avait été engagée, l'équipe de formateurs fut donc chargée d'expliquer et de sensibiliser le personnel de l'atelier aux procédures et à ses enjeux, et à leur rôle dans la collecte des gobelets : le rôle des ouvriers était de déposer les gobelets usagers non souillés dans les poubelles *ad hoc* ; celui des femmes de ménage, de ramasser régulièrement le contenu de ces poubelles et de le conduire à un lieu de stockage prédéfini. L'équipe de formateurs a pu constater, comme le responsable le lui avait d'ailleurs dit, que le personnel ne contestait ni les procédures, ni l'importance de leur respect au regard de la réalisation des objectifs, ni l'organisation de leur mise en œuvre, ni leurs rôles et responsabilités, qu'ils connaissaient et dont ils étaient conscients, ni la dégradation de la qualité de vie au travail dont ils étaient victimes, ni les sanctions qui avaient été prises, ni le fait qu'un « *petit effort de la part de chacun résoudrait le problème* ». Ils ne cherchaient en aucun cas à « *saboter le tri des déchets* » ni à s'opposer à la hiérarchie ou au responsable environnement. Ils étaient convaincus de l'utilité de la démarche en général et du tri des gobelets en particulier et se montraient informés, bien formés et sensibilisés. Mais en faisant s'exprimer et interagir les personnes concernées sur ce problème, c'est une toute autre problématique que l'équipe de formateurs a fait émerger : celle d'un conflit entre ouvriers et femmes de ménage dans cet atelier, un conflit lié, dans leurs propos, aux rapports sexuels, personnels et sociaux, entre ces personnes : les femmes de ménage tenaient les ouvriers de cet atelier pour « *des cochons* », qui leur manquaient de respect par leurs propos grivois et des gestes déplacés et qui se « *complaisaient dans la saleté* », et qui les « *prenaient pour leurs servantes* » ; les ouvriers trouvaient que les femmes de ménage « *faisaient toujours des histoires pour rien* », ne « *comprenaient pas la blague* », étaient « *trop fières* » et qu'ils n'avaient pas d'ordre ni de remarques à recevoir d'elles. Eux avaient « *autre chose à faire* » que du rangement ou du nettoyage. Ils ne reconnaissaient d'ailleurs pas aux femmes de ménage de compétences professionnelles particulières. L'engagement de formes de subjectivité est patent dans ce conflit, notamment à travers la notion de genre, et les partages et relations qu'elle organise dans l'espace social.

Ce qui est me semble intéressant dans cette histoire, ce n'est pas tant les raisons du conflit et l'enjeu identitaire de ces luttes, que le rôle joué par les gobelets dans la guerre d'usure que femmes de ménage et ouvriers avaient commencé à se livrer. Les ouvriers, en souillant les gobelets et en les laissant traîner aux postes de travail, visaient soit à obliger les femmes de

ménage à les ramasser, à les retrier, et à « avoir de la considération » quand ils faisaient ce qu'ils considéraient comme un effort, soit à ne pas pouvoir rencontrer les critères de propreté qu'elles associaient à leur propre compétence et au sens de leur activité. Les femmes de ménage, en laissant les gobelets traîner et se dégrader, en bâclant le nettoyage, en faisant « *la grève du ramassage* », visaient soit à obliger les ouvriers à remplir leur part du contrat soit à en subir les désagréments, ainsi qu'à amener les ouvriers à reconnaître l'importance de la contribution des femmes de ménage à leur qualité de vie au travail. Mais ces gobelets devenaient aussi des preuves tangibles l'identité de « cochons » qu'elles avaient assignée aux ouvriers et à justifier leur propre comportement. Ces gobelets étaient leur arme commune pour compliquer et empoisonner le travail de l'autre groupe, avoir prise quelque part sur eux. Toutefois, il ne s'agissait pas uniquement de tester et établir un ordre hiérarchique et des relations de pouvoir. Ce jeu autour et par les gobelets adressait aussi une demande de prise en compte et de reconnaissance des un(e)s par les autres, en tant que sujet et membre du collectif de travail. Ce qui était mis à l'épreuve et exploré, ce n'était pas seulement les forces respectives, mais aussi les interdépendances et les solidarités sociotechniques qui les liaient et les partageaient à la fois, et les règles d'une bonne vie commune encore à définir.

Cette guerre des gobelets impliquait des modes de relations des personnes aux gobelets et à travers les gobelets, qui étaient tout différents de ceux que visaient à instaurer le système de tri demandé. S'il y avait entente entre femmes de ménage et ouvriers sur quelque chose, ce n'était pas sur une stratégie pour s'opposer au SME ou refuser de se conformer aux prescriptions. C'était sur le fait de continuer à faire passer leur conflit, leurs revendications mutuelles, et la recherche de règles de bonne vie commune entre eux, par le truchement des gobelets. Les opportunités d'action et d'affirmation de soi qu'ouvraient les gobelets, et donc la possibilité d'être mobilisé comme objet intermédiaire étaient liées, mais de façon inversée, aux propriétés dynamiques de ces déchets. Alors que le principe du dispositif de gestion des gobelets établi reposait sur l'absence de souillure et de dégradation, le principe des tactiques de « guerre » des ouvriers et des femmes de ménage impliquait la souillure et la dégradation, et leur modulation en fonction des contaminants qu'on y dépose, des nouveaux acteurs qu'ils étaient capables d'enrôler – comme les mouches, les moisissures et jusqu'au désespoir du responsable environnement -, du temps passé dans l'atelier, du déplacement erratique au sein de l'atelier, de leur présence tangible aux sens et de plus en plus difficile à ignorer des gobelets au fur et à mesure de leur dégradation. Il supposait le débordement et du format et du flux de l'objet « gobelet » compatible avec le SME et les exigences de protection de l'environnement.

En effet, dans ce système de relations, le mode d'existence *ad hoc* des gobelets n'était donc pas celui de « gobelets usagés non souillés », leur cheminement *ad hoc* n'était pas le plus court, dans le temps et dans l'espace, jusqu'à la poubelle. On aurait pu, en traçant les gobelets, leur état de souillure, leurs déplacements ou leur immobilisation, suivre l'état des relations entre les ouvriers et femmes de ménage dans cet atelier. Pour discipliner les gobelets, c'est l'ensemble de ce réseau, des entités concernées, de leurs identités et de leurs relations qu'il

fallait déplacer²⁷¹, tour de force impossible à réaliser dans le cadre d'une mission de formation et de sensibilisation.

Sensibiliser et former les membres du personnel au SME et à leur rôle dans ce SME, ce n'est pas seulement les sensibiliser et les former à des pratiques environnementales, dont certaines sont formalisées dans des procédures, et les amener à se les approprier, c'est aussi les sensibiliser et les former à communiquer. La communication, dans le monde du management en général, est créditée d'une valeur en soi : elle est considérée comme un facteur de performance organisationnelle car d'une « bonne communication » dépend a) la capacité globale et locale de ses membres à se coordonner, entre eux et avec des parties intéressées – comme le client -, à s'adapter aux aléas quotidiens, d'une part, et aux évolutions du contexte socio-économique, d'autre part (Amblard *et al.*, 1996; Aubert *et al.*, 1996; Allouche et Huault, 1998) ; b) l'implication et la motivation des personnes, leur investissement subjectif, le climat socio-affectif du collectif, et la constitution d'une culture d'entreprise au-delà des « rationalités multiples » qui y coexistent (Gioia et Chittipeddi, 1991; Aubert *et al.*, 1996) ; c) une forme de « gestion préventive des conflits », liée aux deux premiers points. L'école « des relations humaines », l'école de la contingence et la pensée cybernétique puis systémique – dont relève, comme nous l'avons vu précédemment, le concept et la conception de « système de management » - semblent avoir conclu une sorte d'alliance autour de la « nécessité de communiquer », même si elles divergent quant aux justifications théoriques, aux objectifs et aux formes de la communication organisationnelle. Les techniques et le concept générique de communication occupent à l'heure actuelle une place d'autant plus importante dans la doctrine du management que les nouvelles formes organisationnelles performantes, dites « en réseaux », et les stratégies concurrentielles « gagnantes », qui ont en commun d'être fondées sur la flexibilité structurelle, la réactivité opérationnelle, l'autocontrôle/adaptation/responsabilisation des travailleurs, accentueraient les besoins en et la portée de la communication (Bonami, 1993a; Bonami et Valeyre, 1993; Allouche et Huault, 1998; Rot, 1998; Alter, 2000; Rot, 2002). On peut aussi y voir, avec Alter (2000) une « solution à tout faire » pour managers et consultants : les ratés des échanges et de la coordination faisant partie de la vie ordinaire de tout entreprise, n'importe quelle situation dans l'entreprise peut être, à un certain niveau, problématisée comme « problème de communication ».

Rien d'étonnant donc à ce que les rédacteurs de la norme ISO 14001 aient veillé à introduire des exigences – très minimales, comme je l'ai mentionné précédemment - en matière de communication interne et externe. C'est la communication interne qui est plus particulièrement analysée ici, et la communication interne dans ses rapports avec l'impératif d'enrôlement des membres du personnel, de la direction aux sous-traitants en passant par les managers, les opérateurs, et jusqu'au responsable environnement, impératif dont sont porteurs la norme et les intermédiaires du management environnemental. Le chapitre de la norme ISO 14001 qui parle de communication interne est extrêmement succinct, flou et d'un faible niveau d'exigence. Mais la brièveté de ce paragraphe est trompeuse. Car tout au long du texte et à chaque exigence posée, comme nous l'avons vu précédemment, la norme ISO 14001

²⁷¹ Cela n'impliquait pas forcément de résoudre le conflit. Les amener à utiliser d'autres tactiques de guerre ne passant pas par les gobelets aurait résolu le problème du point de vue du SME et du responsable de l'environnement.

désigne systématiquement et méticuleusement ce qui doit être communiqué, éventuellement à qui : la politique doit être communiquée à tout le personnel, il faut communiquer au personnel les aspects environnementaux significatifs, les objectifs et les procédures qui le concernent, ainsi que tout changement y afférent. La norme laisse apparemment le choix des moyens de communication à l'usager. Apparemment, car, en même temps, elle impose un principe de « documentation », et des activités et des dispositifs de production et de mise en circulation d'inscriptions – ce qui constitue aussi une forme de communication. Les intermédiaires prolongent cette ébauche de réseau par une multitude de nouvelles traductions, une prolifération d'intermédiaires et de canaux : réunions, campagnes d'affichage, folios glissés dans le courrier que l'entreprise envoie à son personnel, slogans et logos sur les documents internes, articles dans le journal de l'entreprise, messages Intranet, sigles et photos marquant des objets du quotidien. Ils prolongent également les exigences posées par la norme concernant ce qui doit faire l'objet d'une communication, dans une perspective d'enrôlement du personnel dans le SME. Enfin, la formation et la sensibilisation, elles aussi, impliquent des formes et des dispositifs de communication.

L'injonction à communiquer de la norme ISO 14001 est aussi forte que l'injonction à formaliser, et les deux se rejoignent partiellement. Partiellement au sens où les normalisateurs laissent une place à la communication orale, formelle – comme « *les réunions de groupe de travail* » (ISO, 2004b)- et informelle – quand ils définissent un « *personnel impliqué* » comme un personnel qui « *partage librement le savoir-faire et l'expérience* » et « *débat ouvertement des problèmes et des questions* » (ISO, en ligne, le 20 novembre 2002). De même, les intermédiaires attachent de l'importance aux canaux de communication informelle, qu'ils tentent d'enrôler à leur profit, qu'ils essaient de déplacer et d'officialiser quand ils existent ou de développer quand ils ne peuvent s'appuyer sur l'existant. C'est toute la problématique de la décision de faire passer – ou pas – la communication par des « personnes relais », qui joueront le rôle d' « *ambassadeur* », et du choix de celles-ci : si chez TAL, les correspondants environnement ont été désignés sur base de critères techniques (y compris de techniques de communication), chez FAA, la stratégie privilégiée fut de repérer les personnes qui assuraient déjà de facto ce rôle, qui étaient insérés dans des réseaux d'information formels (liés à une fonction de délégué syndical, ou de relais dans le cadre de système « Sécurité – Hygiène », par exemple) ou informels (des « *personnes considérées comme « personnes ressources » par leurs collègues* »), et de les enrôler comme relais. A noter que les relations hiérarchiques constituent aussi, en creux des relations de régulation formelle, un réseau de communication informelle qui vient doubler la communication formelle, et qu'on peut aussi tenter d'enrôler au profit du SME. Chez TAL, nonobstant la désignation de correspondants environnements, la stratégie a été d'attribuer officiellement aux cadres un rôle de relais, au sens littéral de canal de transmission fidèle – « *Les cadres doivent être conscients qu'ils doivent s'impliquer et qu'ils le [le message] transmettent aux niveaux N-1, N-2, etc.* » - qu'il leur a été difficile de concilier avec la relation de prescription dans laquelle ils étaient engagés vis-à-vis de leur public. A contrario, chez FAA, la stratégie adoptée a permis « *d'avoir le support de la base* », qui « *avait confiance en ses relais* » - sans doute précisément parce que c'étaient les siens. Mais elle a aussi abouti à écarter les cadres qui ne bénéficiaient pas de ce « *capital confiance* » et qui se sont sentis littéralement « *doublés* » par le réseau de relais, comme le montrent leurs propos : « *ils sont au courant avant nous* », « *ils viennent nous dire que ce qu'on a décidé est contraire à la politique environnementale* ».

Comme on le constate, dans l'optique des intermédiaires et du management environnemental, il n'y a aucune contradiction entre communication informelle et communication officielle, voire communication hiérarchique. Ce qui définit ici le registre de l'informel, ce sont les modalités pratiques de cette communication : *« sur le terrain, l'important c'est une attitude de vigilance, d'écoute, c'est plus informel (...) Ca demande de la sensibilité, de la disponibilité (...) »* explique un formateur aux futurs relais environnement. Une communication qui n'existe que de façon contingente et spontanée, qui relève largement de l'oralité et des relations de face à face, et qui est difficilement traçable. Mais sur laquelle il est possible, dans une certaine mesure, d'avoir prise, qu'il est possible de mettre en forme, à travers la mise en forme des discours (*« le tri des déchets au travail, c'est pas si différent d'à la maison. Et ça, il faut qu'ils [les relais] le disent »*), des connaissances (*« ils doivent bien connaître les aspects environnements des activités qui les concernent »*), des compétences (*« savoir écouter, savoir expliquer, faire remonter l'information »*) et des attitudes (*« vigilance », « écoute », « disponibilité »*) des relais eux-mêmes. Les dispositifs d'encadrement de la communication informelle – et qui le devient dès lors de moins en moins – vont du *« kit de communication »*, exigé par certaines entreprises comme TAL, reprenant des *« instructions précises sur quoi dire et comment le dire (...) : les médias à utiliser, les logos, les slogans, les messages à faire passer, (...) des trucs pour bien communiquer »*, à des programmes de formation spécifiquement élaborés. Ici encore, les programmes de formation vont de la « leçon » à des techniques de subjectivation, comme par exemple la technique de « métaphore du corps humain », illustrée par la figure 30 à la page suivante.

Cette technique pédagogique participative invite chaque futur relais à définir ce rôle de relais par analogie avec les fonctions organiques d'un corps humain, fonctions qui contribuent à maintenir ce corps « en vie ». Les participants disposent d'un schéma stylisé d'un corps humain, qui les aide à définir et dénommer les différentes fonctions que doit assumer un relais pour « faire vivre le SME », en les localisant, les attachant à différentes parties du corps, conceptuellement et matériellement puisqu'ils les reportent par écrit sur ce schéma. Ensuite, ils sont appelés à partager avec leurs pairs le fruit de leur réflexion en le leur présentant oralement. Par cette prise de parole à propos d'un objet matériel et conceptuel qu'ils ont coproduit, ils sont interpellés en tant que sujet. Les fonctions qu'ils attribuent au relais en général deviennent un peu le rôle qu'ils s'attribuent à eux-mêmes, et le schéma du corps humain, une figuration de leur propre individualité dans laquelle ils sont amenés à se projeter.

La coexistence et l'articulation de ces différents dispositifs nous renvoient à l'ambivalence dans le cadrage des personnes et de leur rôle dans un SME : à la fois assujetti et sujet autonome, compliant et « proactif » - ce terme renvoyant à ce mode de se constituer comme sujet en investissant les interstices qu'ouvrent les dispositifs de gouvernement des hommes (Hawkins, 2001).

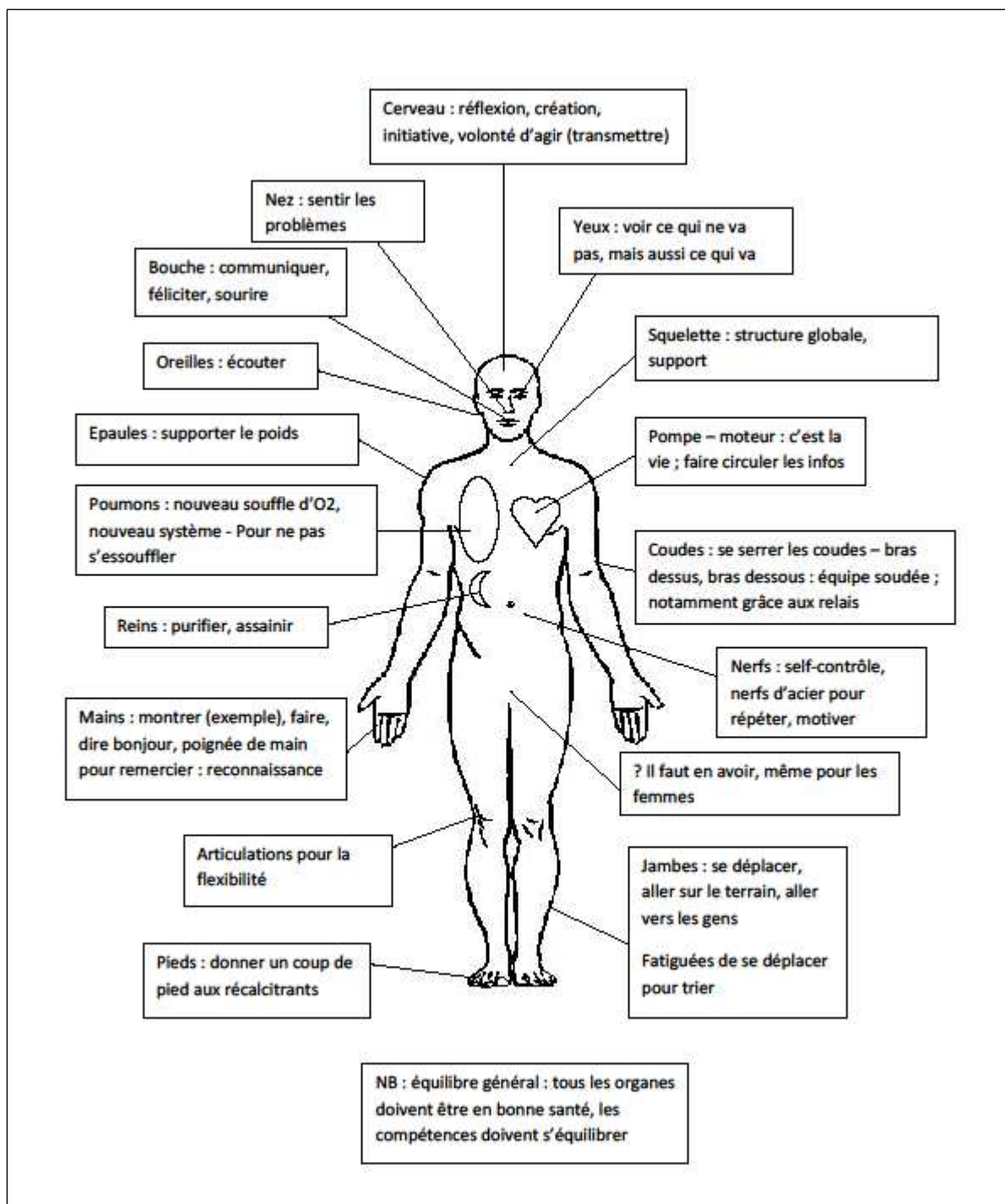


Figure 30 : Exemple de production à l'aide de la technique de formation dite « métaphore du corps humain ». Les commentaires montrent ce qui est projeté sur cette surface qui donne prise à l'apprenant. Le corps y représente à la fois celui de l'individu qui fait (mains), qui perçoit (sens), qui pense (cerveau), qui éprouve des émotions (nerfs, épaules), qui communique (bouche, jambes), qui est vivant (cœur) ; le corps social (coudes, mains) ; et le SME (cœur, poumons, reins).

Conformément aux théories gestionnaires en matière de communication, les intermédiaires soutiennent que, dans le cadre du SME, la circulation d'informations dans les deux sens est importante. Cette circulation est en partie assurée par l'intermédiaire pendant le temps de sa mission, mais il doit assurer que cette circulation perdure au-delà de son intervention, et passe donc par d'autres intermédiaires. Mais « circulation dans les deux sens » ne signifie pas

forcément une situation d'échange ou de transaction réciproque et symétrique, pas plus qu'elle ne renvoie à une communication intersubjective, dans lesquelles se rencontreraient, s'éprouveraient et se transformeraient mutuellement des points de vue, des arguments, des projets, des savoirs... Les moments, les canaux et les modalités de la communication top-down et de la communication down-top, et ce qui fait l'objet d'une communication différent.

Ainsi, la communication top-down a pour objet principal la politique environnementale, les aspects environnementaux, les objectifs, les procédures, les rôles et responsabilités, les appels à la conformité et à l'adhésion, les feed-back à donner aux personnes sur les résultats de leur propre action. Les formes et canaux recouvrent largement d'une part les inscriptions qui sont produites dans le cadre de l'analyse environnementale et du « plan » et qui les traduisent et prolongent en logos, affiches, etc., et les dispositifs de formation et de sensibilisation que nous venons de découvrir. Les formes plus informelles sont alignées tant que faire se peut sur le formel.

La communication « down-top », comme dans le système de management de la qualité (Cochoy *et al.*, 1998), est surtout envisagée comme une « remontée d'information », et ce qui est à communiquer, ce sont des observations, des données mesurées, des non-conformités, des incidents, des savoirs d'expérience, des pratiques, des suggestions. Et cette communication est elle aussi largement scripturale²⁷² : elle est mise en forme par des procédures, des formulaires d'enregistrement, de *reporting* d'incident ou de non-conformité, de demandes d'action « environnement », des formes de métriques, des indicateurs, des tableaux de bord.

Dans la mesure où la vitalité d'un SME – la métaphore du corps humain le manifeste aussi - réside à la fois dans « l'intégration de l'environnement dans les pratiques » de travail et dans les corps des individus et dans la circulation des informations, et que ces informations sont largement scripturales, l'intermédiaire doit aussi réussir à intéresser le personnel, et tout le personnel cette fois, comme scripteur. Et comme dans de nombreux dispositifs de maîtrise des processus (Fraenkel, 1995; Rot, 1998; Reverdy, 2000) ou de suivi environnemental (Remy, 2001; Granjou et Mauz, 2007; Granjou et Mauz, 2009), où la production d'information et de savoir est à la fois déléguée à et distribuée entre une multitude d'acteurs hétérogènes, il s'agit aussi pour l'intermédiaire de faire des membres du personnel des scripteurs compétents. Nous avons vu que l'intermédiaire s'appuie largement sur des procédures formalisées, porteuses de l'injonction à communiquer et à communiquer de façon formalisée, et sur des standards de *reporting* et des canevas d'écriture préformatés, comme les formats d'enregistrement, pour discipliner, cadrer et guider tout à la fois le personnel. Mais développer la compétence des scripteurs ne repose pas que sur la socialisation de ces formats.

La compétence à être un bon scripteur, si essentielle, ne se laisse ni facilement définir, ni facilement attester. La compétence de « bon scripteur » ne se limite pas à des compétences ordinaires et généralisées comme savoir lire et écrire²⁷³, ce qui résoudrait le problème par

²⁷² Même lorsqu'elle s'appuie à des formes plus discursives comme des réunions, ou des contacts informels. Comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, les réunions ont des scripteurs, et les personnes relais sont aussi amenées à aider leurs collègues à remplir les formats d'enregistrement ou de reporting.

²⁷³ Ou du moins sont-elles supposées telles dans nos sociétés occidentales, même si les difficultés d'apprentissage de la lecture et de l'écriture dont elles sont en train de prendre la mesure viennent remettre en cause leur évidence.

l'ostentation d'un diplôme ou la démonstration par la pratique. Comme nous l'avons vu précédemment, être un bon scripteur suppose une maîtrise et un respect actif du jargon technique, du style et du format d'énonciation procédurale, des modes de codification et de catégorisation de la situation, et de les engager tout au long du processus de traduction.

Mais être un bon scripteur engage également une compétence à bien voir et à bien interpréter ce qu'on voit. Certes, en élaborant des fiches d'enregistrement formatées, qui incorporent dans sa matérialité une définition codifiée du contenu pertinent, et donc de ce qu'il s'agit de repérer dans, de saisir hors de et de dire sur la situation, l'intermédiaire contribue à orienter le regard des travailleurs. Mais ce n'est pas pour autant immédiat. Comme cela a déjà été discuté au début de ce chapitre, à propos de l'analyse environnementale : au début de la démarche, même équipés d'une telle fiche ou d'un objet intermédiaire comparable, et même dotés de certaines connaissances générales ou pratiques en matière d'environnement (Domasik-Bilocq *et al.*, 2001), les travailleurs ne voient pas ce que voit l'intermédiaire, ni n'attribuent les mêmes significations aux objets, aux événements. La situation – au sens d'un ensemble des êtres présents dans l'environnement et potentiellement qualifiables et mobilisables dans le cours d'une action – et les objets qui la peuplent, y compris la fiche censée les guider, n'offrent pas pour l'un et pour les autres les mêmes affordances, n'ouvrent pas les mêmes opportunités d'agir. Mobiliser une telle fiche suppose un « voir pour écrire » qui est un « voir actif », qui rapproche et articule les informations et les repères de la fiche et les plis et repères disséminés dans la situation d'action, ainsi que leur mode d'existence dans le cadre de l'interaction *hic et nunc* et leur mode d'existence dans des réseaux et cadres d'activités plus larges (Goodwin et Goodwin, 1997). Cette compétence à rapprocher et mettre en équivalence la fiche et l'environnement, le regard et le sens, suppose et est constitutive d'un « voir autrement » qui renvoie à un remaniement du cadre d'action, non seulement au sens d'agencement matériel de l'action et des prises qu'ils rendent possibles, mais aussi et indissociablement, au sens de cadre d'interprétation et d'organisation de l'expérience des acteurs. Ce « voir autrement », partiellement inaccessible à l'énonciation, s'expérimente et s'exerce plus qu'il ne s'enseigne. C'est au travers des actions et situations dans lesquelles l'intermédiaire, tout au long de la démarche, ne cesse d'engager et de guider un maximum de travailleurs, les amenant à interagir avec lui, entre eux, et avec les dispositifs qu'il conçoit, se naturalise ce point de vue : réunions, visites, évaluations, formations, etc. participent aussi à redéfinir le cadre d'action, à plier le regard du travailleur.

Or, c'est à condition de « voir autrement » que le personnel devient à son tour intermédiaire, du SME dont il devient « les yeux et les oreilles » et dont il assure la veille et le contrôle en continu. On comprend mieux pourquoi, dans un précédent extrait, le bien communiquer est associé à la notion de vigilance : c'est que s'adosent aux dispositifs de communication et de remontée de l'information des dispositifs de veille et d'alerte (Reverdy, 2000; Reverdy, 2004), comme l'action corrective et le traitement des urgences, qui visent à détecter, corriger et prévenir toute perte de maîtrise du système et des processus. L'enrôlement des personnes dans ces dispositifs mobilise leur capacité de vigilance. La vigilance renvoie bien, dans un certain sens, à une attitude que l'on peut qualifier de « présence éveillée au monde » engageant le corps et les perceptions (Chateauraynaud, 1997) dans un rapport au dispositif

La notion de vigilance est pertinente pour mieux comprendre ce « voir actif ». Elle requiert, d'une part, une modulation de l'attention, entendue comme régulation de la façon de se lier à un dispositif, et d'autre part des actes de vérification. L'exercice de la vigilance suppose de pouvoir engager son corps, en fonction des circonstances, dans un régime d' « attention flottante » - où il s'agit de laisser traîner ses yeux et ses oreilles pour capter des informations à partir de plis matériels tenus, de se rendre disponible à une prise par les objets -, dans un régime de concentration – où il s'agit à la fois de réduire le champ perceptuel et cognitif à un objet et aux prises qu'il permet, et de maximiser l'intensité de l'engagement corporel et de l'attachement à l'objet -, ou dans un régime « d'économie de l'attention » - où il s'agit de saisir ensemble plusieurs objets en « distribuant ses capacités sensorielles en autant de capteurs permettant de ne pas perdre de « vue » (de nez, d'oreille ou de doigt, etc.) les changements d'états ou de processus qui ont cours simultanément et pour une durée variable », et de moduler l'attachement entre les objets et les prises. Le calcul n'est pas exclu de ces régimes d'attention, mais il émerge de et s'appuie sur les opportunités et les indications pertinentes de l'environnement. Les actes de vérification engagent des processus plus réflexifs, dans la mesure où c'est l'attachement lui-même – ses modalités, sa robustesse, sa fidélité – qui est mis à l'épreuve. Dans la vérification, c'est la concentration ou l'économie de l'attention qui prévalent (Chateauraynaud, 1997).

L'exercice de la vigilance fait émerger de la situation la question de l'alerte. L'alerte suppose justement de déborder la situation, d'entrer en rapport avec des acteurs et des sites distants pour les déplacer, de faire circuler l'information. C'est bien ce qui se passe lorsque un acteur signale une non-conformité ou une situation d'urgence. Certes, les modalités de cette circulation varieront selon que la situation sera « froide » (non-conformité) ou « chaude » (« crise », urgence). Mais dans les deux cas, l'alerte rompt avec le régime de routine dans lequel se déploie si aisément l'exercice de la vigilance : elle suppose un déclenchement qui dépend de certaines configurations particulières et distinctives. Le déclenchement de l'alerte par le personnel n'a rien d'automatique puisqu'il se déploie précisément dans les interstices laissés par les systèmes techniques d'alerte automatisés. Décider de déclencher une alerte suppose de la part de la personne une compétence à distinguer, parmi toutes les configurations possibles, les variations sensibles d'état ou de processus qui relèvent de l'aléa, qui appellent à un ajustement de l'action en situation, à l'« improvisation régulatrice », sans perte de prise, et qui ne justifient pas l'alerte, celles qui débordent déjà, en quelque sorte, qui permettent d'anticiper des dérives ou des défaillances futures, qui s'inscrivent dans une chaîne d'événements ayant conduit ou pouvant conduire à un incident ou une défaillance, qui manifestent ou laissent présager une perte de prise et dont l'endiguement suppose de mobiliser de nouveaux acteurs (Chateauraynaud, 1997). Certes, des procédures sont prévues, des repères et des seuils sont institués, des modes d'enregistrement et de circulation des informations sont déployés pour équiper le jugement de la personne et la mobilisation de son réseau. Mais donner l'alerte suppose une participation active de la part du travailleur, une prise d'initiative et une prise de risque, le risque que la perte de prise soit attachée à sa personne et non à la situation...

On comprend dès lors que recruter des scripteurs est en soi problématique. Intégrer aux tâches dévolues aux individus certaines pratiques d'écriture et les rendre ainsi obligatoires ne suffit pas à l'enrôlement. Si la production de certains enregistrements, certains types de comptes-

rendus, certaines formes de totalisation sont rendus systématiques, parce que planifiés, intégrés à la définition des tâches ou liés à des situations routinières, la production d'autres inscriptions repose une connexion active du travailleur au dispositif de « remontée de l'information » qui suppose l'exercice d'un jugement sur la nécessité, le sens, l'utilité et le risque, à la fois pour l'entreprise, pour lui et pour son proche collectif de travail, d'écrire ou de rendre compte, et de la façon de le faire, d'un calcul de sa marge de manœuvre et d'un arbitrage entre différents types de risques. En effet, ces pratiques d'écriture contribuent à rendre visible, traçable, évaluable à distance l'activité et tout ce qui y est engagé et y manifeste ses propriétés et ses (in)compétences : les procédures, les personnes, les pratiques, les objets, les relations, les ordonnancements. Les personnes le savent : rendre compte, enregistrer, donner à voir ce que l'on fait et comment, c'est donner prise sur soi à d'autres personnes (Chateauraynaud, 1999; Chateauraynaud, 2006). D'autant que l'écriture s'accompagne d'une signature qui engage la responsabilité personnelle et l'identité du sujet (Fraenkel, 1995). Certes, cette obligation de rendre compte s'est étendue, dans les systèmes de management, à toutes les fonctions et toutes les catégories de personnel de l'entreprise. Une expansion qui « sort de l'ombre » les ressorts de la décision et la distribution des rôles, compétences et responsabilités des managers les plus hauts placés et le rend visibles non plus seulement aux actionnaires, administrateurs et aux pairs, mais aussi, au moins dans une certaine mesure, au personnel (Fraenkel, 1995; Cochoy *et al.*, 1998). Mais les modalités pratiques d'*accountability* diffèrent en fonction du personnel. Comme nous l'avons vu, les dispositifs et réseaux de circulation d'information sont asymétriques, mieux ils organisent des asymétries d'information, de visibilité, bref, de pouvoir. Les ruses pour déjouer ces dispositifs (*« jeter les formulaires de demandes d'action corrective dès qu'ils arrivent dans l'atelier », « reporter sur la fiche le bon nombre »* à savoir la norme elle-même, *« ne pas signer ses demandes d'action environnement »*, *« prétendre n'avoir rien à dire »*, *« noyer le responsable environnement sous les demandes »*, *« utiliser le système pour régler ses comptes avec ses collègues »*) en sont autant d'exemples tirés de mon expérience.

VI Un SME auditable

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la négociation du texte de la norme ISO 14001, l'audit a d'emblée été considéré comme un processus central d'un SME. Les pratiques d'audit de SME mériteraient une analyse approfondie. Je me contenterai ici de montrer comment la fabrication d'un SME s'attache à créer les conditions de possibilité pratiques de l'audit, et de l'évaluation et l'attestation de la conformité à la norme ISO 14001. Pour cela, il me semble important de comprendre comment l'audit s'articule au SME et aux prestations des intermédiaires, et la logique de « l'auditing », l'audit en pratique.

VI.1 De la place de l'audit dans la fabrication et le fonctionnement du SME

Comme nous l'avons vu précédemment, la norme ISO 14001 impose la réalisation d'audits internes et prévoit la possibilité d'audits externes, et en particulier d'audits de certification. L'audit interne et l'audit externe sont présentés comme n'ayant ni les mêmes objectifs, ni les mêmes objets (Maltby, 1995; Ravix et Romani, 1996; Moroncini, 1998; Radcliffe, 1999; Tronel, 2002; Ammenberg, 2003; Burlaud et Zarlowski, 2003b; Pigé, 2003).

L'audit interne est considéré avant tout comme un outil de management, de pilotage de l'entreprise. Prolongement du « contrôle de gestion », l'audit interne, pratiqué par les propres membres de l'entreprise auditée, s'est imposé comme une modalité d'autorégulation d'une organisation (Power, 1997a; Moroncini, 1998; Mesnard et Tarondeau, 2003). L'audit fait partie des procédures et dispositifs de production d'information qui alimentent la revue de direction et la planification : *« après les audits, on ramène tous les points qui ne vont pas, on les met dans le fameux tableau des questions et des non-conformités environnementales, et là, on va les traiter. On va tout enregistrer et inscrire des actions correctives au programme environnemental »* explique une consultante qui pratique des audits internes pour le compte d'entreprises et des audits à blanc. Le lieu de l'audit interne est donc l'espace discrétionnaire de l'entreprise. Pour autant, il n'est pas complètement clos sur cet espace : dans le cas où l'audit interne est mobilisé comme fondement d'une auto-déclaration de conformité par l'entreprise, il est au moins symboliquement ouvert sur l'espace public. De plus, le rapport, les procédures et les programmes d'audit interne constituent des ressources pour les auditeurs externes, et en particulier les certificateurs. Le but de l'audit interne étant de renforcer la performance de l'entreprise, son objet est l'ensemble des structures et des activités de gestion et d'organisation de l'action : *« L'audit interne, c'est plutôt un audit de système, donc par rapport au système interne »* explique un certificateur. C'est aussi le rôle de l'audit interne de rechercher les causes d'une non-conformité constatée au cours d'autres audits internes ou externes – l'auditeur externe se bornant à *« établir des constats »*. Mais l'audit interne, selon un consultant interrogé, permet aussi aux audités *« d'internaliser les stratégies, les procédures, les objectifs »* assignés parce qu'il permet de *« mesurer l'écart entre ce qu'on dit qu'on fait et ce que l'on fait vraiment. »*

L'audit externe, quant à lui, a tendance à être considéré comme un outil de contrôle dans une relation d'agence (Power, 1991) ou de coordination marchande et industrielle (Ravix et Romani, 1996; Segrestin, 1996). Dans l'audit par seconde ou tierce partie, il s'ouvre à un regard extérieur et à un espace public (Power, 1991). Cet espace est à dimension variable : dans l'audit par seconde partie, cet espace est celui de la filière industrielle, dans l'audit de certification, c'est celui des parties intéressées, que le certificateur représente, et pas seulement symboliquement, comme l'explique l'un d'eux : *« Voyez ce que j'ai dit en formation : s'il y a un problème de plaintes chez X, lors de mon audit, j'ai focalisé là-dessus pour être sûr qu'il n'y a plus de problèmes, c'est-à-dire que l'entreprise ne risquait plus rien! (...) Maintenant, c'est sûr qu'on est aussi responsable vis-à-vis des riverains, par exemple. (...) Ce n'est pas pour rien que, dans les organismes de certification, et chez Belac aussi, d'ailleurs, il y a un comité où les parties intéressées sont représentées, et qui veillent à ce qu'on n'accorde pas la certification à un organisme qui ne le mérite pas. »*

L'objectif de l'audit externe est l'attestation de conformité, et son objet, c'est le rapport entre la norme et le SME, la *« cohérence d'ensemble »* du SME et son *« application sur le terrain »*. Il n'est pourtant pas que cela, même dans le cas d'un audit réalisé par un certificateur. Le rapport d'audit externe est communiqué à l'entreprise auditée, et constitue une source d'information pour la revue et l'amélioration du SME. Le rapport entre ainsi dans le circuit informationnel de l'entreprise et y devient, à son tour, un outil de management parmi d'autres. Aussi, de plus en plus et avec prudence - *« les recommandations, c'est délicat. C'est un risque pour l'auditeur qui ne connaît pas bien le domaine, il peut mal conseiller. Et il y a aussi le fait que l'auditeur peut se laisser influencer par l'audité et l'aider à faire passer un truc qui l'arrange lui, sans s'en rendre compte »* -, le

certificateur inclut dans son rapport des recommandations, des pistes d'amélioration du système (Burlaud et Zarlowski, 2003b). C'est « leur pierre à l'édifice ». Ce qui suppose qu'il ait malgré tout une petite idée des causes des problèmes qu'il constate. Le passage de la frontière entre constat et intervention est plus particulièrement sensible dans le cas des audits de suivi, partiellement détachés des enjeux de la certification où la validité du certificat est remise en jeu. Les audits de suivi constituent en effet une forme d'accompagnement de l'entreprise : « *La grosse différence entre le consultant et l'auditeur, c'est que le consultant, il est là pendant une période. Courte, très intense, mais après ça, il ne suit plus l'entreprise. (...) Nous, on travaille sur le long terme* » dit un certificateur interviewé. L'audit externe est aussi pour lui l'occasion de continuer le travail d'enrôlement, de « *continuer à faire passer le message* » et à « *impliquer les gens* », mais aussi continuer à déplacer l'entreprise, à travers le déplacement du seuil de performance qu'elle se fixe : « *Après ça, il faut aider l'entreprise, petit à petit, à remonter la latte. Nous, notre objectif, c'est que l'entreprise morde à l'hameçon. Quand l'entreprise a mordu à l'hameçon, alors on peut tirer petit à petit le fil et l'aider à s'améliorer. Et donc il n'y a pas de niveau de performance de base, mais si vous avez une entreprise qui a été certifiée en 2001 et dont les performances se dégradent et que c'est moins bon en 2005, vous ne pouvez pas accepter. Il faut une amélioration continue.* » Enfin, c'est aussi l'occasion d'un partage de connaissance et d'expérience entre certificateur et audité : « *Nous on a aussi vu plus de choses, on a vu comment ça se passe dans les autres entreprises. Aujourd'hui, on dit «A», mais peut-être que demain, notre réponse sera «A+», quoi! On va chaque fois se peaufiner, et ça, c'est un plus pour l'entreprise.* »

Audit interne et audit externe sont donc étroitement liés. Ils contribuent à faire exister la norme ISO 14001. Dans l'audit externe comme dans l'audit interne, « *les auditeurs sont les porte-paroles du système: si l'auditeur n'est pas positif dans son approche, ou plutôt s'il n'est que négatif, cela crée une barrière avec l'audité, cela ne l'implique pas dans ce que suggère l'audit* » affirme un formateur, ancien auditeur interne d'une multinationale, lors d'une formation d'auditeurs internes. Ils partagent certains objectifs, certaines modalités, et il existe une circulation bien matérielle entre les deux. Au point que l'audit interne fonctionne aussi comme un audit de préparation de l'audit de certification. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'audit vient clôturer, doublement clôturer, une fois en interne, une fois en externe, le processus d'implémentation d'un SME : « *On va auditer tous les points d'analyse, voir s'il y a cohérence avec le système, le programme etc. On voit tous les points qui ne vont pas et on rectifie* » récapitule une consultante interviewée. La dénomination d' « *audit à blanc* » indique bien qu'il s'agit là d'anticiper l'épreuve à venir. Nombreuses sont les entreprises qui engagent un intermédiaire pour effectuer ce premier audit interne de SME, comme l'explique la consultante : « *Au départ, elles ne veulent pas le faire parce qu'elles ne connaissent pas (...) il y a quand même beaucoup d'entreprises qui le demandent, pour avoir l'œil extérieur, pour la motivation du personnel, et qui disent : « vous, vous êtes dedans tout le temps.» L'expérience de la certification, par exemple, ils ne l'ont pas, nous, si... Sans expérience de la certification, pour préparer l'audit de certification, et puis face au certificateur, on est mal barré.* »

Lorsque la mission d'un consultant consiste en un accompagnement global, l'audit interne tient lieu pour l'intervenant de phase d'évaluation de sa mission. Mais c'est finalement la réussite de l'épreuve de l'audit externe par tierce partie et l'obtention de la certification qui établissent le succès ou l'échec de la mission, d'autant que la demande, dans la majorité des cas, repose sur un objectif de certification. Certains consultants seront donc présents lors de l'audit de certification, d'autres, au contraire, s'en abstiendront systématiquement. Dans un

cas comme dans l'autre, l'obtention de la certification signe le succès et la compétence de l'intervenant, se transforme en référence, et assoit sa réputation. Une fois la certification obtenue, l'intervenant se désengage : *« en principe, après ça, donc nous on doit pouvoir quitter l'entreprise. On n'est pas destiné à rester à vie à côté d'elle. S'ils nous appellent pour un conseil, on le fera, mais en principe, quand on a fini une mission, ils doivent être capables de vivre tous seuls. On ne doit pas être responsable qualité pour eux, ou sécurité ou environnement. On ne doit pas... On doit vraiment avoir mis en place les conditions pour que le système fonctionne lui-même »* affirme un consultant. Il n'est qu'un élément temporaire de ce système de gestion de l'environnement. Alors que la définition de la mission visait à rendre indispensable l'intervenant, la fabrication du SME vise à le rendre superflu, tout le savoir-faire, l'expérience, les connaissances de l'intervenant étant supposés incorporés par le dispositif, internalisés par l'entreprise. Même s'il n'est pas rare qu'un consultant soit rappelé ultérieurement pour régler un problème ponctuel – par exemple une non-conformité détectée lors d'un audit de suivi - ou pour préparer la recertification.

VI.2 Le déroulement générique d'un audit

L'audit, selon un certificateur, *« est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audits sont satisfaits. Voilà ce que dit la norme ISO 19011. »* C'est un processus systématique au sens où il est organisé conformément à des procédures d'audit : celles de l'organisme de certification pour les audits de certification et de suivi, et celles que l'entreprise a élaborées dans le cadre du SME pour les audits internes. Pour être conformes aux exigences de la norme ISO 14001, les procédures d'audit interne doivent permettre d'aboutir à des résultats fiables, elles doivent tenir compte des règles de l'art de l'audit des systèmes de management, qui sont codifiées entre autres dans la norme ISO 19011, que les certificateurs, eux, sont tenus de respecter. D'où un ajustement mutuel des pratiques d'audit interne et d'audit externe.

Les procédures d'audit interne organisent une véritable gestion des activités d'audit, selon la même logique globale de cycle PDCA. Elles précisent aussi les critères de l'audit, et doivent les aligner d'une part vis-à-vis des critères génériques d'audit (indépendance, factualité, ...) et d'autre part vis-à-vis de la situation spécifique de l'entreprise, c'est-à-dire, concrètement, sur les aspects environnementaux significatifs, sur les programmes, objectifs et cibles, les indicateurs et la réglementation applicable à l'entreprise. Elles précisent aussi les critères de désignation des auditeurs, parmi lesquels l'indépendance de l'auditeur par rapport à l'audit et ses compétences et son expérience en matière d'audit.

C'est aussi un processus documenté. Il conduit donc à une prolifération d'inscriptions : un plan, un programme, des check-lists, des enregistrements, les preuves des compétences de l'auditeur²⁷⁴, et à la fin, un rapport d'audit. L'ensemble de ces documents font partie intégrante du SME et de sa « documentation ». La production d'inscription tout au long de la procédure d'audit (sa conception, sa préparation, sa conduite, son suivi, etc.) relève aussi d'un « mécanisme de feedback » (Power, 1996) permettant le contrôle et l'ajustement de l'audit dans le cadre d'un cycle de gestion.

²⁷⁴ Ce qui nous renvoie à la gestion des compétences.

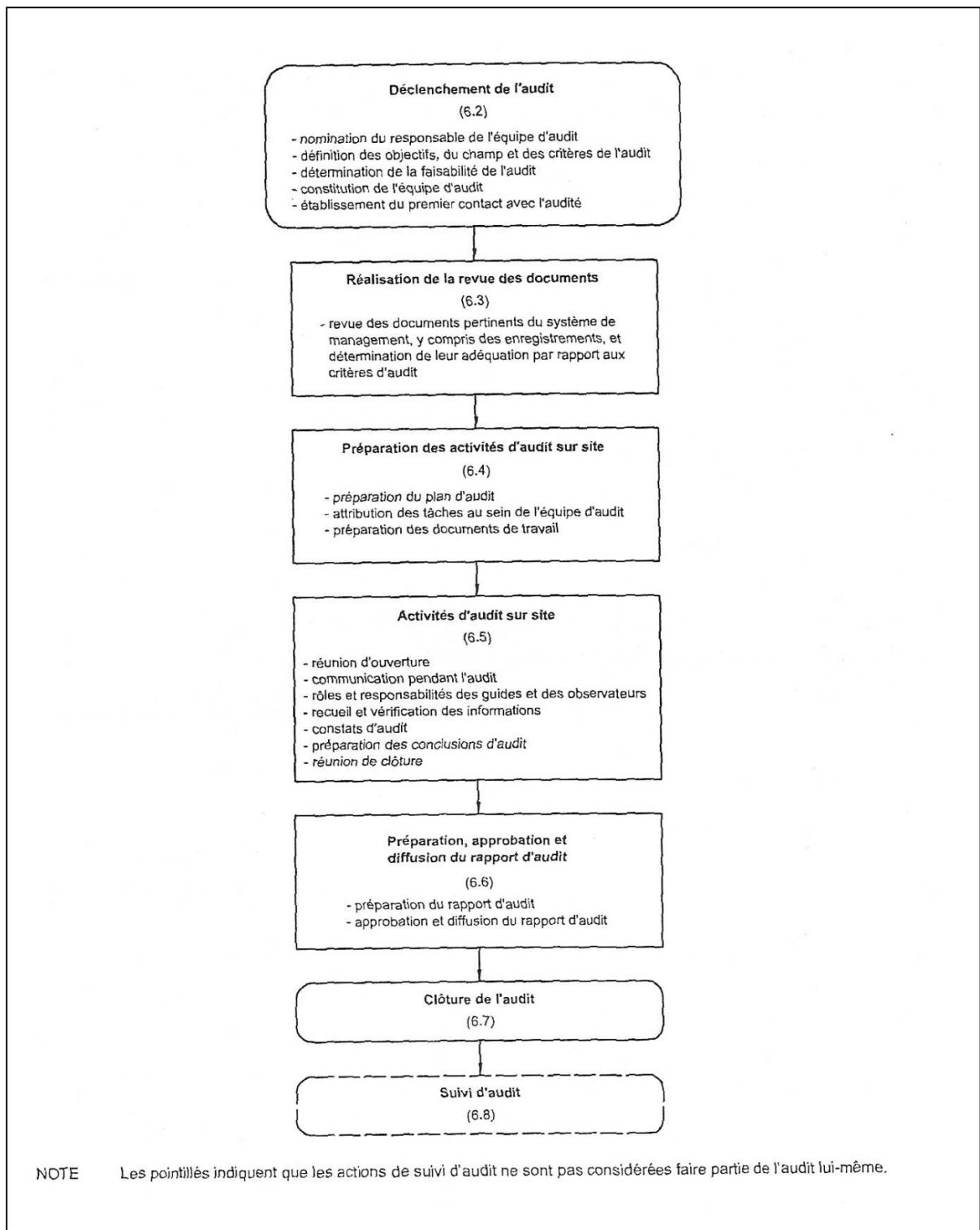


Figure 31 : Synthèse du déroulement d'un audit sous forme de logigramme, extraite d'un document de présentation de la norme ISO 19011 au cours d'une formation à l'audit interne.

L'audit comprend globalement 3 faisceaux d'activités imbriqués, qu'on retrouve sur la figure 31 ci-dessus présentant un logigramme du processus d'audit:

- l'initialisation de l'audit (points 6.2., 6.3. et 6.4. sur la figure 31) comprend la planification d'un programme d'audit - en répartissant par départements, par auditeur -

et l'élaboration d'un plan d'audit : « *c'est la traduction d'une procédure en questions et en tâches et processus* » ;

- la conduite de l'audit (points 6.3., 6.5. et partiellement 6.6.), qui se subdivise en réunion d'ouverture, l'audit proprement dit (qui comprend lui-même l'analyse de la documentation, la visite des lieux, l'examen des pratiques, l'entretien avec le personnel), et la réunion de clôture, où les résultats de l'audit, tels qu'ils figureront dans le rapport, sont présentés à l'audité (la direction, le responsable environnement) pour approbation explicite ou implicite ;
- le suivi de l'audit (points 6.6., 6.7. et 6.8.): la rédaction d'un rapport d'audit, et le traitement des non-conformités observées selon la procédure établie.

VI.3 La logique de l'audit

L'audit fait partie, comme nous l'avons vu précédemment, des méthodes d'évaluation de la conformité. Mais quel en est le trait distinctif, à la fois vis-à-vis d'un diagnostic et vis-à-vis d'autres types d'évaluation de la conformité, comme par exemple les essais de matériaux ? L'audit procède « *de la mesure d'écarts* », comme les propos de formateurs dans le cadre d'une formation à l'audit interne l'illustrent :

- écart entre les prescriptions légales et les conditions réelles de l'activité dans l'audit de conformité réglementaire,
- entre les performances prévues et les performances réalisées – « *c'est voir si les objectifs sont atteints (...) Au niveau des résultats, il faut aller voir les rapports, les indicateurs. Là, l'auditeur audite les résultats pratiques du système sur l'environnement* » - ou entre les performances passées et les performances actuelles - « *Le programme d'audit doit tenir compte des résultats des audits précédents, donc vous devez aller voir les rapports précédents, pour voir ce que vous devez absolument auditer et ce que vous allez demander comme preuves. C'est comme ça qu'on peut voir s'il y a une amélioration continue* » - dans l'audit de performance environnementale,
- entre les différents éléments du SME - « *c'est voir si le SME est en cohérence: cela comprend l'audit de résultats, la vérification de la conformité à la politique, etc. (...) Si les objectifs, le programme et les résultats sont ok entre eux, et ok avec l'analyse environnementale et la politique, le système est performant* » et entre « *le SME tel qu'il existe sur papier [et] le SME tel qu'il est appliqué* » dans l'audit de performance du système,
- entre « *le SME tel qu'il existe sur papier [et] le SME tel qu'il est appliqué* » dans l'audit d'implémentation
- entre la norme ISO 14001 et le SME dans l'audit de conformité à la norme – « *il faut voir point par point si toutes les exigences y sont* ».

Selon la norme ISO 19011, un écart se définit comme « *une différence observable entre ce qui se passe sur le terrain et la référence* ». L'audit suppose donc la mobilisation d'une référence, ou d'un principe d'équivalence ou d'un étalon, si on veut : il est donc étroitement lié à la normalisation, dans son sens le plus général de production de référents, qu'il s'agisse de référents métrologiques, de standards de qualité ou de normes techniques, et d'organisation de leur circulation dans des réseaux sociotechniques, aménagés pour eux et qu'ils contribuent en même temps à structurer et à renforcer. Il est lié à la normalisation en tant que dispositif de « *gouvernementalité déterritorialisé, reposant sur l'institution d'un principe et un instrument de commune mesure permettant d'identifier, classer, donc associer et diviser tout à la fois des*

phénomènes et êtres singuliers, hétérogènes, d'établir une « distance » (mesurable) avec celle-ci, de les connaître et de les définir (toujours de manière relative) » par rapport à ces repères (Otero, 2006). Le repérage continu, minutieux, de plus en plus fin, des écarts, de leur importance absolue et relative, de leurs distributions, gradients et variations, est constitutif d'un savoir, qui est en soi une prise sur le monde. Une prise épistémique et politique, puisqu'elle ouvre, met en forme et équipe des opportunités d'intervention visant à les corriger (à « ramener à la norme ») et/ou leur faire une place en société (à les intégrer à la norme, qui s'en trouve redéfinie), des opportunités de gestion donc (Canguilhem, 1950; Ewald, 1991; Foucault, 2001b; Otero, 2006). C'est bien le projet de l'audit (Power, 2004), depuis toujours (Carassus et Gregorio, 2003). C'est aussi le projet de la normalisation technique en général, qui cherche à attacher à chaque objet dont elle se saisit : « une norme, un test, une évaluation de la conformité » c'est-à-dire des repères, une métrologie, un format de qualification des écarts.

Comme les propos de ce certificateur le montrent bien, c'est sur l'établissement et la caractérisation de la relation à la référence, d'une forme qui émerge de la création d'un réseau d'équivalences et de différences, que reposent les conditions de possibilité d'une qualification de (non)-conformité d'un objet, d'un état, d'un processus : *« La nature de l'écart dépend de la référence: si vous avez oublié une exigence de la norme, c'est un problème de conformité; si vous avez un écart par rapport au système interne, c'est-à-dire par rapport à l'analyse environnementale initiale, la politique environnementale ou les objectifs, c'est un problème de maîtrise; s'il vous manque une procédure de maîtrise opérationnelle, c'est un problème d'organisation (il n'y a pas de référence interne!). Donc, il faut être bien au fait des références, sinon, vous avez beau constater des problèmes, vous ne pouvez pas dire qu'il s'agit de non-conformité. C'est juste un écart, un problème. Parfois, l'écart peut être défini par rapport à plusieurs références: Par exemple, vous constatez qu'il y a un mélange des déchets dangereux et non dangereux. Et vous apprenez qu'il n'y a pas de procédure de tri. C'est un problème de maîtrise, car c'est un aspect environnemental significatif établi par l'analyse environnementale initiale, une source de pollution que vous vous êtes engagés à prévenir dans votre politique environnementale et que vous vous êtes fixé des objectifs de tri. C'est un problème d'organisation, car il vous manque une procédure. C'est un problème réglementaire parce que c'est interdit par la loi. Et en plus, vous vous êtes engagé, dans la politique, à vous mettre en conformité réglementaire. C'est un problème de conformité à la norme, parce que la procédure "oubliée" semble nécessaire à la maîtrise opérationnelle et que la norme vous oblige à établir toutes les procédures dont l'absence se traduirait par une absence de maîtrise des impacts. Ici, il y a presque trop de références, c'est une non-conformité, y a pas photo mais à quoi est-ce qu'on accorde la priorité? Parfois, c'est le contraire, il n'y a pas de référence, on ne sait qu'il y a un problème, mais on ne peut pas énoncer une non-conformité ».*

La notion de conformité se définit par défaut, elle se rapporte, en pratique, à l'absence d'énonciation de non-conformité : *« Pour pouvoir énoncer une non-conformité, il faut 3 choses. Ça aussi, ça forme un triangle :*

- *Une référence, à laquelle on rapporte les informations que l'on recueille: la norme ISO 14001; le SME c'est-à-dire l'AEI, la politique, les objectifs, les procédures, les plans; la réglementation*
- *Un écart: une différence observable entre ce qui se passe sur le terrain et la référence*
- *Une preuve: un moyen d'attester que l'écart a été observé et de montrer qu'il est significatif, ce qui implique de le mesurer - pas forcément mesurer au sens propre.*

S'il manque un de ces éléments, on ne peut pas faire de non-conformité par contre, si vous observez un écart et que vous n'avez pas de preuve ou pas de référence, cela peut être un axe d'amélioration » explique un orateur au cours d'une formation à l'audit interne.

La non-conformité n'existe pas préalablement à ni indépendamment de l'audit qui la fait émerger : elle se fabrique. Et elle s'énonce verbalement lors de la conduite de l'audit et par écrit dans un rapport. Une non-conformité qui n'est pas énoncée ni écrite n'est pas une non-conformité, elle relève d'un autre mode de problématisation, d'une autre catégorie de problème - ce qui va se traduire concrètement, dans le rapport d'audit, par une localisation différente dans le corps du texte : *« ils l'inscrivent dans une partie de leur rapport qu'ils appellent "constats devant donner lieu à une investigation complémentaire" indique le même formateur. La non-conformité ne devient un fait que quand elle est écrite, référencée et associée à des « preuves » dans le corps d'un rapport et que ce rapport en général, et ce point en particulier, ne sont pas contestés. D'où importance de la négociation des faits entre auditeurs, d'une part, et entre auditeurs et audités tout au long de l'audit et au moment de la réunion de clôture, d'autre part, pour construire un accord sur ce qui compte comme faits et les rendre indiscutables (Power, 1996). Ce mode d'existence scriptural de la non-conformité crée une marge de manœuvre pour les auditeurs et les audités, qui n'est pas forcément préjudiciable à l'amélioration de la performance : « Nous, on préfère ne pas noter ça comme une non-conformité. C'est le genre de choses qu'on garde pour soi et on fait un retour verbal à la personne concernée. On lui dit "Écoute, la procédure dit que tu es responsable. Si ça se reproduit, ça va te causer des ennuis." Pour nous, le plus important, c'est que l'idée d'action corrective passe »* argumente un auditeur interne lors de cette formation à l'audit interne. Toutefois, elle fait rentrer cette amélioration dans la clandestinité, car c'est ce mode d'existence comme inscription traçable qui permet le suivi des non-conformités et de l'amélioration.

Le rapport joue donc un rôle essentiel dans l'audit. *« Ce rapport est un outil de gestion pour l'entreprise. C'est un outil de communication : il permet la discussion sur le SME, la conservation et la diffusion d'informations. De plus, ces écarts doivent faire l'objet d'actions correctives. Le suivi de ces actions correctives et le recueil de preuves permettront de justifier l'amélioration lors d'un audit ultérieur »* assène le formateur aux futurs auditeurs internes. Plus encore, *« le rapport d'audit assure la traçabilité, la mémoire pour l'entreprise et l'auditeur »* indique la norme ISO 19011. Il est constitutif de savoir pour l'entreprise comme pour l'auditeur, particulièrement pour le certificateur. Mais ce savoir est d'un ordre différent pour chacun. Pour l'entreprise, la mise en série des rapports d'audits rend possible une connaissance fine, « contextualisée » de son organisation, de ses spécificités et de ses transformations successives, des contingences et aléas qu'elle a rencontrés. Pour le certificateur, la collection de rapports est constitutive d'un processus de capitalisation de l'expérience et de construction et de stabilisation d'un corpus de connaissances techniques et professionnelles décontextualisées, combinables et mobiles. C'est par un minutieux travail de rassemblement, de comparaison, d'analyse, de recomposition et d'articulation des informations rapportées dans ces rapports que les professionnels de l'audit construisent un système de connaissances robuste et légitime (Power, 1996). *« On est maintenant à un nombre d'audits tel qu'on est à une asymptote, et les problèmes qu'on rencontre quelque part, on les rencontre ailleurs aussi. C'est très, très homogène, les points faibles et les points forts entre entreprises (...) S'il y a une entreprise dans laquelle on voit qu'il y a un outil qui ne fonctionne pas, on n'en tire rien (...) C'est le fait de retrouver dans d'autres entreprises (...) c'est la répétition... C'est aussi par*

recoupage d'informations: je passe beaucoup de temps sur Internet, pour avoir des informations techniques et aussi pour la veille réglementaire (...) » « *Et puis, dans un organisme de certification, il y a un Comité de Certification qui voit passer tous les rapports, et qui peut évaluer, et qui donne un avis d'ailleurs, sur le rapport en lui-même, sur la manière d'aborder ou de rédiger certaines non conformités et de formuler certaines recommandations. Et donc eux ont une vue assez synthétique des points qui posent problème et sur ce qui est commun.* » « *On a des réunions d'auditeurs environnement régulièrement, c'est tous les mois en qualité et tous les 3 mois en environnement, où on parle des interprétations de la norme. C'est moi qui ai présenté par exemple la version 2004 à mes collègues en attirant leur attention sur tous les nouveaux points, et donc on explique comment on interprète, on discute de ces interprétations, on revient sur des problèmes de terrain et on demande de l'aide aux collègues sur les interprétations de la norme* » explique un certificateur interviewé.

Que contient un rapport d'audit ? Selon le formateur responsable de la formation à l'audit interne, « *le rapport d'audit, c'est la liste des constats d'écart et des preuves, bien sûr, mais c'est surtout les conclusions de l'audit.* » Pour chaque écart constaté, évalué, prouvé, poursuit-il, « *l'auditeur émet un jugement, dont la sentence est « conforme » ou « non conforme ». Il appuie cette sentence sur les différences entre les faits observés et les références (politique, objectifs, exigences de la norme). La mise en relation de ces constats prouvés justifie le jugement de l'auditeur.* » Mais le rapport d'audit n'est pas qu'une liste de défaillances : « *La norme ISO 19011 donne comme principe de consigner objectivement les informations significatives, en positif comme en négatif. Ca veut dire que le rapport doit être le plus objectif possible. Il faut noter les constats positifs aussi bien que les négatifs.* » C'est cette place faite aux constats positifs qui permet aux auditeurs de différencier l'audit d'une forme de police de la norme, et de consolider l'attachement de l'entreprise auditée : « *Savoir souligner ce qui va bien, on oublie souvent que ça peut renforcer la confiance de l'audité* » conclut-il.

La mise en forme des constats d'audit, le style d'énonciation – technique - , les pratiques d'écriture des rapports jouent un rôle essentiel dans la production sociale de la qualité de l'audit, de sa validité et sa légitimité : comme le formateur le souligne, « *un rapport d'audit doit être factuel. Qu'est-ce que ça veut dire ? Si on a des écrits, des enregistrements, ok, mais si vous n'avez pas de preuve tangible, comment être factuel ? Par exemple, vous vous rendez compte que quelqu'un ne connaît pas la procédure. Dans ce cas, vous interrogez 2-3 personnes pour confirmer. Alors, vous pouvez dire: "1 personne sur 3 ne connaît pas la procédure". C'est une forme de mesure de l'écart, ça donne une objectivité à vos observations. Les constats d'écart doivent être justifiés point par point par des preuves.* » « *Ca veut dire aussi ne pas porter de jugement de valeur dans son rapport. Simplement constater. Et ne pas chercher de coupable ou même des explications. C'est assez difficile. Par exemple, si j'écris "l'intéressé me déclare que ceci, cela", il y a une contre-enquête parce que cela sous-entend que je ne suis pas d'accord.* » C'est pourquoi la rédaction des rapports d'audit est fortement normalisée, qu'elle est confiée au chef de l'équipe d'audit, souvent un auditeur expérimenté, qui engage sa responsabilité, et que la façon de formuler le contenu du rapport et de ventiler les constats entre ses différentes parties est un point qui revient constamment au cours d'une séance de formation à l'audit.

La mise en relation des non-conformités – c'est-à-dire des constats écrits d'écart prouvés – et des autres constats dans les conclusions du rapport permet à l'auditeur de formuler un jugement sur la performance du SME (mais non de la performance environnementale de l'entreprise), et sur sa conformité à la norme ISO 14001. Le jugement sur la conformité inclut la performance du SME mais la déborde en ce qu'il relie cette performance à la norme. En effet, est jugée conforme à la norme ISO 14001 une entreprise qui ne présentera aucune

« non-conformité majeure », le terme « majeur » renvoyant au texte de la norme directement – quand il s’agit d’un manquement aux exigences qui y sont contenues – ou indirectement – quand le manque de performance d’un SME met en péril la réalisation de l’un des trois principes de politique environnementale exigés par la norme, à savoir la conformité réglementaire, la prévention des pollutions à la source et l’amélioration continue. Et seule peut être certifiée une entreprise qui aura été jugée conforme par le certificateur.

La construction d’un jugement sur la performance du SME s’adosse à une théorie de la performance d’un SME, ou plus exactement des sources et causes de non-performance d’un SME. Un certificateur explique, lors d’une interview, son raisonnement à l’aide d’un schéma qu’il dessine rapidement, et dont une version complétée par mes soins est présentée à la figure 32, présentée à la page suivante : « on a la norme, le système comme il est écrit, avec la politique, les procédures, et puis on a le système appliqué, et ça peut être trois choses différentes... Et c’est justement ça qu’il ne faut pas. Il faut que ce soit la même chose (...) Donc, quand on audite, on fait un audit documentaire, mais on va voir aussi si le système, comme il écrit, il est aussi appliqué mais aussi euh... sa maniabilité, c’est français, ça? On peut le rendre tellement difficile que c’est impossible à faire et à continuer. On peut rater ici pour deux raisons: parce que les gens s’en foutent, le système n’est pas vivant dans la tête des gens, ils ne sont pas motivés pour le faire. Pourquoi? Il peut y avoir des tas de raisons. Mais ça se peut aussi qu’ils sont motivés, mais le type l’a écrit ex cathedra dans son bureau sans tenir compte de la réalité sur le lieu de travail. Donc, c’est pas appliqué, mais c’est pas la faute des gens. Et si c’est une question de motivation, ça peut être aussi une motivation de la direction supérieure qui doit organiser ça qui manque! Ça doit être écrit avec les gens sur le terrain, pas par le consultant! (...) Et puis, est-ce que c’est pertinent: (...) Ça doit être vraiment adapté à l’usine et adapté aux aspects environnementaux de cette usine. Et s’il y a des détails qui sont pas tout à fait en ordre, la première fois qu’on met ça en place, ok, du moment que les trucs qui ont des impacts importants doivent être quand même interceptés, quoi! (...)»

Il poursuit son explication : « La relation entre système écrit et système appliqué, la motivation des gens, le fait d’écrire avec eux, le fait qu’il faut que ce soit pertinent avec les activités... Pour rendre ça compréhensible, j’ai fait un schéma (il dessine rapidement un nouveau schéma [présenté à la figure 33])... j’ai utilisé des mots étrangers, qu’on connaît, qui sont maintenant courants. Eh bien, ça c’est le hardware, le software et human resources. Hardware: ça c’est par exemple une station d’épuration où moi j’exige, comme auditeur, que dans des conditions normales, elle doit être capable d’épurer les eaux au niveau exigé par la loi. Si ça n’est pas déjà ok, je dis: «Arrêtez de mettre en place un système de gestion, ça vous coûte de l’argent. Economisez encore un peu de sous et construisez une nouvelle station d’épuration. Parce que vous avez une ligne de production qui pour le moment est incompatible avec votre système d’épuration des eaux!» Il faut disposer d’un minimum de hardware pour, en conditions normales de production, maîtriser ses aspects, être conforme aux exigences réglementaires. Au delà de ça, il y a aussi des choses qui ne font pas l’objet d’une réglementation, et qui peuvent quand même avoir un impact. Par exemple en Belgique, on peut créer autant de déchets qu’on veut du moment qu’on paie pour les traiter. Mais il n’y a pas de limites ou de quotas comme dans le système de droits d’émission qu’on a au niveau de l’air ou de l’eau. Pour les déchets, pour le moment, ça n’existe pas. Alors, si on a ce hardware, on doit s’assurer que cet équipement reste en bon fonctionnement en permanence. Et pour ça, on a des prescriptions (le software) et on a des gens qui connaissent leur métier. Des gens qui sont formés et qui ont aussi des procédures disant comment ils doivent travailler. Mais il ne faut pas commencer quand vous n’avez pas même le minimum. Le hardware, pour certaines activités, il n’y en a peut-être pas besoin, hein? Mais pour les usines de fabrication, un minimum de moyens techniques d’épuration et de contrôle, c’est indispensable. Si vous n’en avez pas besoin, vous

pouvez l'oublier. Et le software, ça, ce sont les procédures, le manuel environnement, les prescriptions, les instructions, pour d'abord faire fonctionner le mouvement: comment on doit vider un réservoir ou le remplir ou quoi... C'est une partie de l'instruction générale, il y a certainement des points sécurité, des points qualité, et des points au niveau de l'environnement aussi: et l'ouvrier n'a même pas besoin de savoir quoi! Mais cette instruction doit être complète, le produit qui est utilisé ou vendu doit être conforme aux spécifications, il n'y a pas de risque d'explosion (inaudible) et tout ça, et que dans les opérations qu'il fait, il ne contamine pas le sol ou quoi... Tout ça, c'est dans l'instruction, qui peut être vraiment bien intégrée, il faut évidemment former ces ouvriers. Il faut leur dire quel est le problème de ne pas être conforme: le danger, les coûts de nettoyage, des amendes et des choses comme ça qui mettent en péril l'entreprise et sa place (sa tâche ?) dans l'entreprise. Mais s'il a une instruction... On parle d'un ouvrier simple ou un peu bête... il ne doit pas nécessairement savoir quels points concernent l'environnement, la sécurité et la qualité et pourquoi. Non, il a un papier ou tout est décrit. Et ça c'est votre système de gestion, et tous les manuels d'entretien d'équipement, au moins pour l'équipement qui est sensé réduire l'émission, ça fait partie du software. Est-ce que le personnel est formé, est-ce qu'il a suffisamment de compétences, où est le besoin de formation, est-ce qu'il sait ce qu'il doit faire et ce qui peut arriver s'il ne le fait pas, hein? Ca, c'est le human resources. »

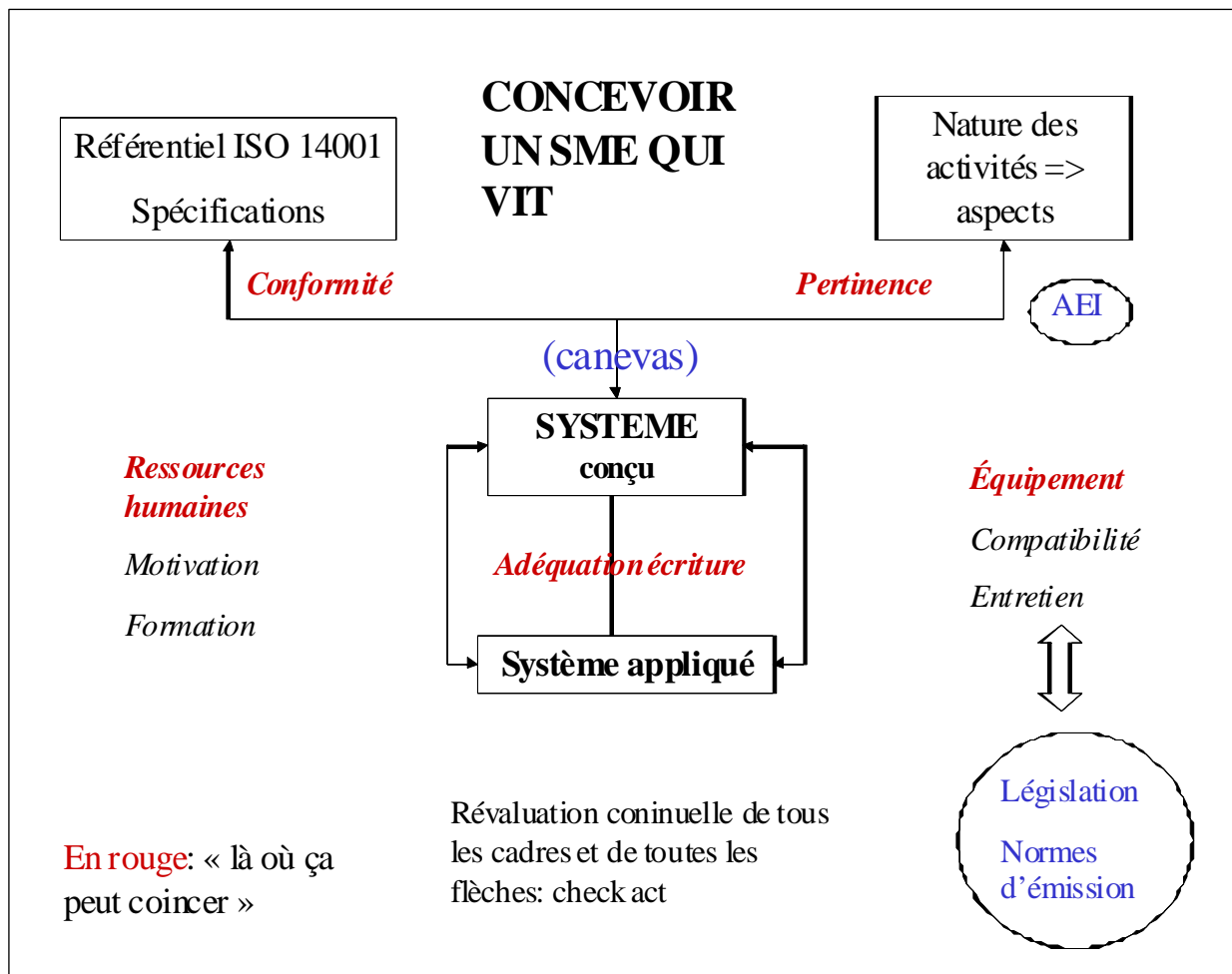


Figure 32 : Schéma inspiré de celui dessiné par un certificateur (qui est aussi un normalisateur) pour expliquer les causes de non-performance d'un SME. Une telle théorie de la performance d'un SME constitue un algorithme fiable de recherche et formulation de non-conformités et de jugement pour l'auditeur.

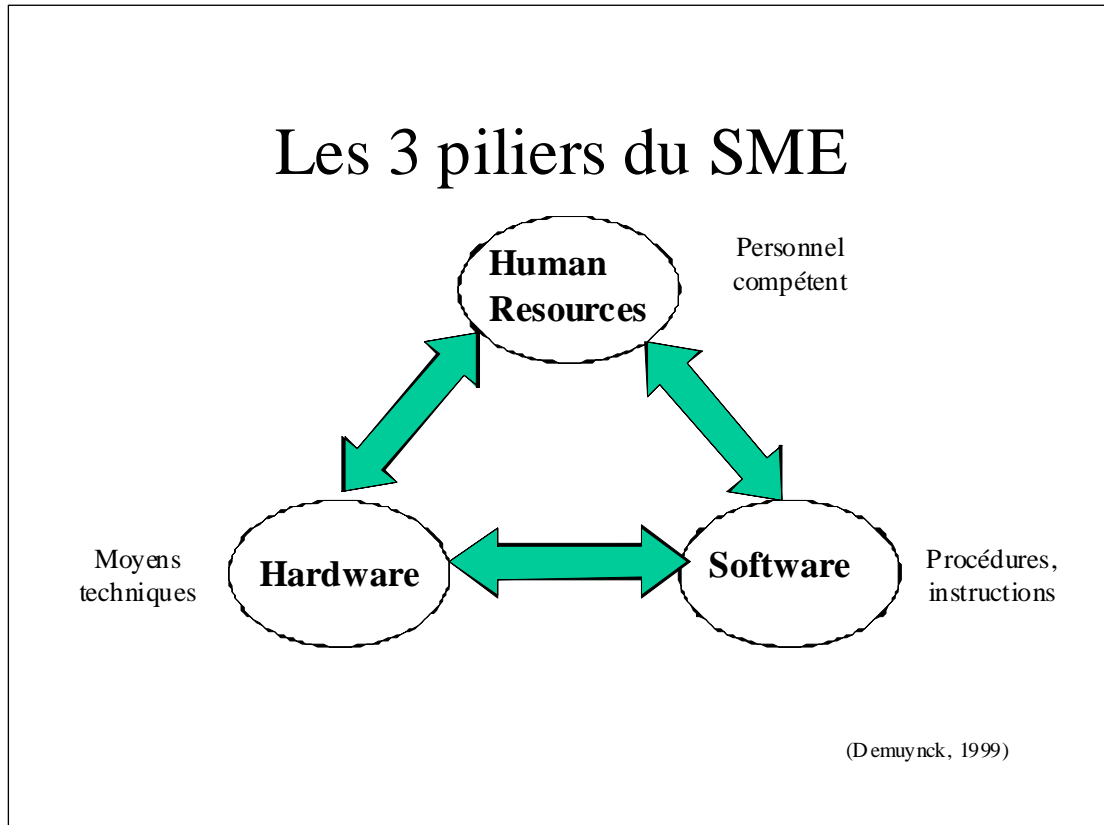


Figure 33 : Schéma explicatif des « piliers » de la performance d'un SME, repris de l'ouvrage d'un normalisateur et certificateur interviewé. La performance s'appuie à la fois sur ces piliers et sur leurs relations. Elle procède d'une solidarité technique entre eux, que la métaphore informatique suggère, assurée par un dispositif informationnel.

Cette théorie de la performance du SME s'appuie sans doute sur des concepts de sciences de gestion, de la cybernétique et des sciences sociales, mais ceux-ci ne constituent qu'un élément d'un « système d'un savoir d'audit (...) de nature auto-constitutive » (Power, 1996). Si cette théorie équipe les pratiques et le jugement de l'auditeur, l'audit, en retour, est aussi un moyen de collecter de nouvelles informations, d'explorer de nouvelles situations et de construire de nouveaux faits, et de nouveaux savoirs. La mise en série et en statistique des non-conformités observées et la discussion entre pairs viennent à la fois confirmer et raffiner ces théories, et donnent de nouvelles prises pour voir « là où ça coince ». Elle alimente non seulement la « normalisation implicite » qui relève de la constitution d'algorithmes et de savoirs professionnels (Courpasson, 1996), mais aussi la normalisation explicite, puisque les répertoires de bonnes et mauvaises pratiques et les statistiques de non-conformités que produisent les certificateurs pour eux-mêmes et qu'ils partagent avec leurs pairs, par exemple à l'échelle d'un pays comme la Belgique, sont à leur tour collectés, comparés, recombinaés et agrégés en rapports, exposés, articles, discours qui sont mobilisés pour réviser les normes techniques, comme on l'a vu dans le chapitre consacré à la norme ISO 14001.

C'est à condition d'être factuel que le jugement de l'auditeur devient robuste et peut circuler sans déformation, et sans démantèlement. Qu'il pourra constituer une prémisses à des nouvelles actions, à de nouvelles énonciations. Qu'il contribuera à manifester la compétence de l'auditeur et à construire sa crédibilité, laquelle, en retour, contribuera à rendre son

jugement moins contestable. Or, selon Power (1996), plus l'auditeur peut s'appuyer sur des références bien définies, des êtres aux propriétés tangibles et mesurables, des réseaux métrologiques solides, des classifications et des formes de calcul stabilisées, plus l'audit semble relever d'une simple collecte d'indices déjà-là, et moins le jugement de l'auditeur est susceptible d'être qualifié de « subjectif » et d'être critiqué. L'objectivité du jugement se construit par le tissage d'un réseau de relations complexes à des objets multiples et hétérogènes (Latour, 1989). Bien sûr, un tel environnement d'audit n'existe pas. Mais plus encore, pour Power (1996, 1997b), les normes de système de management en général, la désubstantialisation de la norme ISO 14001, le déplacement de l'objet de l'audit de la performance environnementale à la performance du système, la pluralité d'attentes et d'intérêts irréductibles les uns aux autres dans le champ de l'environnement rendent la situation dans laquelle doivent opérer les auditeurs radicalement différente des conditions idéales de l'audit. Selon un certificateur interviewé, « *le problème de l'audit, c'est que c'est un métier difficile. Il serait beaucoup plus simple si c'était de l'inspection, c'est-à-dire on vous donne une check-list, à la limite, et on vous demande de vérifier si tous les points sont résolus ou pas. Hein? Oui ou non. Très binaire, comme ça. Or c'est pas ça. Le bon auditeur, il ne peut pas... il n'a pas à sa disposition quelque chose comme ça parce que la norme est suffisamment large que pour éviter qu'il n'y ait des réponses toutes faites, qu'il suffirait de prendre un livre en disant : «Voilà le système type. Je n'ai plus qu'à mettre mon nom dessus, et puis voilà, je suis 14001.» Non. Ce n'est pas du tout ça. Mais du coup ça propose des interprétations possibles qui nécessitent d'être performant en tant qu'auditeur, et donc de ne pas aller exiger ce qui ne doit pas l'être, d'avoir un jugement... pertinent et professionnel. Et ça c'est pas évident.* »

L'auditeur est continuellement amené à négocier – avec les audités, avec ses pairs, avec la situation, avec des précédents, avec les énoncés normatifs – pour construire un jugement robuste au regard de ce qu'il croit savoir, de ce qui est socialement acceptable et praticable, et de ce que ses prérogatives, son mandat et les règles de son art lui donnent le droit de dire: « *Il faut pouvoir décider, à un moment donné, telle action est conforme ou non, décider ce qui relève d'une non-conformité. Il y a les exigences des normes, c'est sûr, mais il faut aussi savoir nuancer, adapter son jugement en fonction des situations. Avant, untel demandait que tout auditeur interne ait une expérience de 4 audits dès le départ. On lui a demandé: "Mais comment on fait, quand on est le premier? Et puis dans les PME?" Au début, il disait: "Débrouillez-vous". Maintenant, il ne le fait plus. (...) il faut avoir le sens du jugement, et le sens du jugement, ça vient avec la pratique.* »

L'auditabilité, pour être une notion à géométrie variable, n'est pas pour autant pure fiction. Elle se rapporte au contraire aux plis et aux repères portés par les entités qui peuplent l'environnement d'audit et aux prises que les auditeurs font émerger au cours du déroulement de l'audit. Les « entités concernées » par la fabrication du SME le sont aussi par son audit ; leur « auditabilité » fait partie de la définition du problème coextensif à la conception du SME – comme c'était le cas aussi pour la norme - et des conditions de félicité de la traduction.

VI.4 La construction des conditions d'auditabilité du SME

Selon Power (1996, 1997), un SME constitue « une sous-organisation auditable [qui] est construite pour correspondre au processus d'audit et qui a une existence partielle (souvent) ou pleine et entière (rarement). » L'auditabilité n'est pas une propriété intrinsèque des organisations. L'implémentation d'une norme de système de management crée un environnement dans lequel les pratiques d'audit peuvent se déployer (Power, 1996).

a) L'intégration informelle (clandestine ?) du point de vue du certificateur dans la fabrication du SME

Comme je l'ai déjà mentionné, selon l'ISO, l'implémentation d'une norme technique est un processus autonome par rapport à la certification. Le certificateur n'entrerait en scène qu'une fois ce processus d'implémentation terminé. Il n'influencerait donc en aucun cas la traduction de la norme ou la définition des modalités de gestion de l'entreprise. Les managers resteraient ainsi en quelque sorte entièrement propriétaires – et donc responsables et comptables – de leur gestion de l'environnement. Quant au certificateur, n'ayant affaire qu'à un SME « déjà là », il n'aurait plus qu'à vérifier les faits, et pourrait émettre un jugement en toute « impartialité », « indépendance », et « objectivité ». Cette division et distribution conventionnelles des tâches dans l'espace social et dans le temps définissent le contexte institutionnel dans lequel l'audit devient possible, crédible et légitime (Power, 1996; Power, 1997a).

Pourtant, tout au long du processus dont il est rendu compte ici, nous n'avons cessé de rencontrer la figure du certificateur, physiquement ou virtuellement. Il est présent, en chair et en os, dans les comités techniques de l'ISO, dans les organismes d'accréditation, aux réunions d'information sur la norme et de promotion du SME, à des séances de formation de responsables environnement ou d'auditeurs internes, au cours des audits de suivi. Il est présent virtuellement dans les campagnes de sensibilisation du Ministère de l'Environnement, dans les articles de revues professionnelles et les guides d'implémentation de la norme mobilisés par les acteurs, dans les certificats déjà attribués qui circulent, et dans la bouche des intermédiaires qui ne cessent, lors de séances de formation ou dans leurs rapports avec leurs pairs et avec leurs clients, de rapporter leurs paroles et leurs faits et gestes, de s'appuyer sur les arbitrages, les interprétations et les objets qu'ils ont déjà validés. Enfin, nous l'avons vu à de nombreuses reprises dans les développements précédents, l'intermédiaire qui accompagne l'entreprise se demander, au moment de prendre une décision, de définir les priorités, d'interpréter une exigence de la norme, de rédiger un document, etc., ce qui serait « *passerait* » ou « *ne passerait pas* » auprès du certificateur. Il va même, dans certains cas, lui poser directement la question. L'intermédiaire ne cesse d'anticiper l'audit - l'audit interne et l'audit de certification dans leurs rapports – et les attentes du certificateur, tout au long de la fabrication du SME. Le SME n'est pas seulement aligné sur l'audit, il l'est aussi sur la certification²⁷⁵.

Ces pratiques contribuent à rendre le travail des intermédiaires, et le SME ainsi construit, plus robustes. Tout d'abord, l'intermédiaire se trouve dans une situation d'incertitude, à la fois parce qu'il n'a qu'une connaissance limitée de l'entreprise qu'il accompagne et parce qu'il ne peut s'appuyer sur un corpus de connaissances bien stabilisées en matière de management environnemental. Il a donc besoin de tous les alliés qu'il peut intéresser. Et prendre en compte les certificateurs dans la fabrication du SME, c'est bien de l'intéressement dans le sens de la

²⁷⁵ Bien que mes données ne me permettent pas d'être affirmative, il semble que ce soit le cas aussi en dehors de tout projet de certification. Outre les raisons évoquées dans cette section, on peut envisager que cette pratique reposerait sur un raisonnement analogue à celui avancé par l'UWE pour aligner son offre de « pré-diagnostic de sensibilisation » sur la norme ISO 14001 : une certification ultérieure est possible, voire prévisible, et en tout état de cause souhaitable puisqu'elle constitue une étape suivante dans le cheminement type d'une entreprise vers une gestion environnementale performante. Il s'agit donc d'assurer la compatibilité du « système de gestion interne » avec la certification, pour diminuer le « coût » du passage pour le client, et pour augmenter la probabilité de cette évolution en évitant de créer des obstacles à ce cheminement.

sociologie de la traduction et de l'innovation. C'est à la fois prendre en compte leurs intérêts et les incorporer dans l'objet, et construire l'intérêt du certificateur. L'intermédiaire augmente ainsi les chances que l'audit de certification soit un succès. De plus, le certificateur est reconnu comme un expert en matière d'audit : non seulement il en maîtrise les règles de l'art, mais il est le principal artisan de leur construction et de leur validation. Le certificateur est par ailleurs le porte-parole de la société civile et de l'Etat : d'une part, il est investi de la responsabilité de représenter les parties intéressées, de porter leur parole dans l'entreprise, d'autre part, une fois la certification obtenue, il devient le garant de l'engagement (au sens de parole et de promesse) de l'entreprise auprès des parties intéressées. Il faut voir aussi dans ces pratiques une économie de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises : rendre tous les SME compatibles avec une procédure d'évaluation de la conformité, c'est une façon de rendre tous les SME compatibles entre eux, et on sait l'importance de la standardisation pour la coordination industrielle et marchande. De plus, c'est aussi une économie des savoirs et des pratiques – « *ne pas réinventer la roue à chaque fois* » - qui convient aux entreprises – l'innovation est coûteuse - comme aux intermédiaires – l'innovation est toute aussi coûteuse pour eux, et de plus, le recopiage partout où c'est possible procède de l'économie de chaque mission.

L'auditabilité requiert donc à la fois l'établissement d'une frontière conventionnelle et institutionnelle entre norme/SME et certification, et la transgression pratique de cette frontière. C'est pourquoi l'influence bien réelle du certificateur sur l'implémentation de la norme reste de l'ordre de l'informel, voire du clandestin. C'est une forme de « trou noir du pouvoir » dont l'existence semble indispensable à des formes de gouvernance hybride (Lascousmes et Lorrain, 2007).

b) La prolifération de normes locales

Pour rendre un environnement auditable, il faut des références par rapport auxquelles les écarts peuvent être localement et finement repérés – et qui fonctionnent dès lors comme des normes. La seule norme ISO 14001 ne suffit pas, précisément parce qu'elle ne définit aucun standard de performance. La qualité environnementale y « est conçue comme la compliance [et la conformité] à des normes-de-performance-à-spécifier » localement (Power, 1996). Spécifier les normes de performance, les références par rapport auxquelles il devient possible de faire des rapprochements et des comparaisons – des étalons pour reprendre le vocabulaire de la mesure - , fait partie intégrante de la fabrication d'un SME, et plus encore d'un SME auditable, et donc de la mission et des préoccupations de l'intermédiaire qui accompagne l'entreprise.

Ces normes prennent principalement la forme d'objectifs et cibles de gestion – c'est pourquoi il est si important qu'ils soient mesurables - et de règles formelles, et dans un moindre mesure, de descriptions de fonction et de calendriers. Lorsqu'un certificateur dit, au cours d'un audit de certification : « *je vois que vous avez diminué la charge de 49% alors que vous n'aviez prévu que 30% de diminution. C'est impressionnant!* », c'est bien au repérage et à la mesure d'un écart²⁷⁶ entre résultats visés et résultats obtenus qu'il se livre. La référence, c'est l'objectif inscrit au programme d'action, et c'est bien un objectif local, localisé devrait-on dire, dans le

²⁷⁶ Un écart positif dans ce cas-ci.

temps (défini hier, mobilisé aujourd'hui), dans l'espace (attaché à un type de flux précis et à un point de mesure précis), dans le plan et le cours de l'action (attachée à une partie de celle-ci et au collectif qui lui est coextensif). Lorsqu'un certificateur fait remarquer, comme j'ai pu l'observer, que « *il n'y a pas de procédure d'achat de prévue alors que dans la politique environnementale, il y a un engagement à utiliser des produits respectueux de l'environnement* », il constate un écart par rapport à une référence locale qui est la politique environnementale. Lorsqu'il fait remarquer à un opérateur, lors d'une visite, que ce qu'il fait ou dit « *n'est pas dans la procédure* », c'est encore un écart entre travail prescrit et travail réel, entre la règle et les pratiques, entre le prévu et le réalisé, qu'il fait émerger, où la référence est la procédure, dans sa forme la plus locale qui soit : l'instruction de travail.

Et même lorsqu'il compare une donnée ou une série de données de mesure de la DBO à une norme légale, par définition générique et générale, c'est aussi à une forme d'existence locale qu'il a affaire, au sens où cette norme a été localisée, attachée à l'entreprise et à un grand nombre d'entités qui la peuplent, par l'intermédiaire du permis d'environnement, par sa mobilisation dans le cadre de l'analyse environnementale et son attachement à des aspects environnementaux, un programme, des objectifs, des indicateurs. Pour « spécifier les standards de performance », construire les références et normes locales qui permettent le repérage des écarts, l'intermédiaire mobilise tour à tour et simultanément les exigences génériques de la norme, qu'elles prolongent, les exigences des parties intéressées, et notamment des institutions, qu'elles internalisent, et les spécificités et les attentes de l'entreprise concernée, qui sont aussi bien techniques (les problèmes définis au cours de l'analyse environnementale, les procédés existants) que sociaux (les comportements et les enjeux des personnes, les relations de travail). Ils définissent ainsi non pas un mais de multiples niveaux de performance localement pertinents, et ils définissent et ajoutent ainsi localement de la substance à la norme.

C'est même par la façon dont une norme telle que la DBO est attachée à la fois à une institution extérieure et à différents éléments du SME que la nature de la référence que cette norme constitue et celle de l'écart qu'elle rend visible peuvent être conjointement qualifiées, et le seront, effectivement, dans le rapport : « *Par exemple, il y a un problème de DBO. Si on a mesuré un dépassement du taux de rejet par rapport à une norme ou à des conditions d'exploitation, on a affaire à un problème réglementaire. La référence, c'est la législation, le permis d'environnement, etc. Si on est dans la norme (ndlr de rejet), ou qu'il n'y a pas de norme, mais qu'on s'était fixé un objectif plus bas, c'est un problème de système, d'aspect environnemental significatif non maîtrisé. La référence, c'est l'AEI, c'est aussi le programme d'action. Si c'est lié à un retard de mise ne place d'un équipement, c'est un problème d'organisation, la référence, c'est encore une fois le programme d'action* » précise le formateur aux auditeurs internes en formation. Le certificateur doit pouvoir saisir le réseau dans lequel la norme-valeur, la DBO est insérée, qu'elle ponctualise et rend présent. Ce qu'il fait en retournant à ses conditions de production en tant que norme locale (« *comment avez-vous choisi ce chiffre ?* » demande le certificateur observé lors d'un audit de certification), à travers la lecture d'un tableau de bord qui rapproche et articule aspects environnementaux, responsabilités, objectifs, programmes, indicateurs, mesures de résultats, normes seuils, etc., en interrogeant les personnes lors de la visite de terrain, en interrogeant la situation (« *c'est normal, cette odeur ? Ça fermente. Vous avez peut-être trop de matière organique, là-dedans...* » fait le même certificateur lors du même audit de certification).

c) Rendre les choses mesurables et calculables

L'audit procède du repérage et de la mesure d'écarts, c'est d'ailleurs en cela qu'il est constitutif de la gestion et de la normalisation. Aussi, « rendre les choses auditables, c'est aussi rendre les choses mesurables » (Power, 1997b). Et mesurer, comme cela a déjà été dit, c'est établir un rapport entre deux formes d'une même grandeur, dont l'une est prise comme référence.

Mesurer les écarts lorsque référence et observation sont disponibles sous la forme d'un couple formé d'un nombre (semblable ou différent, le plus souvent) et d'une unité de mesure (commune à la référence et à l'observation) semble relativement simple. Les procédures mises en œuvre renvoient à des opérations arithmétiques ou de tris (croissants ou décroissants) qui font partie, désormais, des compétences ordinaires des personnes. De plus, le principe d'équivalence, la commune mesure sont d'emblée inscrits dans ce couple. Reste, pour le certificateur, à s'assurer que les données qu'il mobilise sont des « obtenues fiables », qu'elles tiennent et qu'on peut compter dessus, littéralement. Le « on », c'est non seulement lui-même, mais aussi l'entreprise et l'intermédiaire qui l'accompagne, qui les mobilisent dans une diversité de calculs (maîtrise opérationnelle, fabrication d'indicateurs, définition des aspects environnementaux, décisions d'action, audit interne, etc.). Un tel calibrage mutuel (Power, 2004) est important pour chacun au regard de ses pratiques et activités, et au regard de leur rapports mutuels et de leur coordination.

Aussi, le certificateur est-il attentif lors de l'audit – et insiste-t-il lors des formations – aux réseaux métrologiques auxquels le SME s'articule. Il prend soin de vérifier que les procédures en matière de surveillance opérationnelle ont été spécifiées, que les méthodes et instruments de mesure sont valides au regard de la législation, des normes techniques et/ou des bonnes pratiques en vigueur. Il vérifie aussi la réalité (en regardant les enregistrements produits à cette occasion) et la qualité (les procédures, les méthodes, le nom et l'agrégation de la société qui l'a réalisé) de l'étalonnage de ces réseaux métrologiques, sur lequel reposent la fiabilité, la précision, la reproductibilité des données mesurées. Car ce sont ces propriétés des données qui autorisent leur saisie comme représentation d'une vérité (O'Connell, 1993; Mallard, 1998; Power, 2004) et leur mise en série statistique (Armatte, 2008; Desrosières, 2008a; Desrosières, 2008b). Si les données ont été obtenues par analyse d'échantillon, il vérifie les compétences du laboratoire, qu'il s'agisse d'un laboratoire interne à l'entreprise ou d'un sous-traitant, comme le fait le certificateur observé lors d'un audit de certification : *« On ne fait pas de mesures, mais on les vérifie. Si l'entreprise nous dit qu'elle fait faire des analyses par un labo extérieur, on va poser des questions sur la façon dont les échantillons sont pris, si les méthodes d'analyse sont reconnues et appropriées, si le labo est agréé ou non agréé, ce genre de choses. On vérifie la fiabilité et la crédibilité des analyses, y compris celles faites par l'entreprise. »* Et s'il a affaire à des indicateurs, il vérifie la définition et le mode de calcul de l'indicateur, comme dans cet échange extrait d'un compte-rendu d'observation d'un audit de certification :

« Le certificateur : Comment calcule-t-on ce "total waste indicator" ?

Le responsable environnement: C'est tout ce qui part en décharge par rapport à la production.

Le certificateur: Donc, l'objectif, c'est qu'il baisse.

Le responsable environnement Oui...

Le certificateur vérifie la cohérence des différents indicateurs entre eux et par rapport à l'objectif "dans le présent" et par rapport à l'audit précédent, donc "dans le passé". »

L'intermédiaire le sait, et se montre très attentif, lui aussi, à l'implémentation de ces exigences de la norme. Mais de façon plus générale, il s'attache à peupler l'entreprise de nombres par le travail de quantification lors de l'analyse environnementale, par le codage chiffré de classes de significativité et le calcul de scores des aspects environnementaux, par l'établissement d'un seuil de significativité, par la fabrication d'objectifs et d'indicateurs, par l'importation de normes seuils comme la DBO. Il contribue de plus à rendre saisissable les choses-en-ombre dans un espace de calcul en les attachant à des procédures de types logique et mathématique, à des plans, à des cartes, à des tableaux, à des schémas.

Mais pour le certificateur, comment mesurer des écarts quand il ne dispose pas de deux nombres alignés ? Il peut opérer un double travail de quantification²⁷⁷, d'un état de la situation et d'un état de référence. Il peut mobiliser les enregistrements d'un même type d'événements passés (par exemple les enregistrements de la formation des intérimaires sur une certaine période), les rapprocher et les comparer sur quelques points (les intérimaires qui sont enregistrés comme présents à la formation), procéder à un comptage (dénombrer combien d'intérimaires ont été formés), se procurer une référence (le nombre d'intérimaires engagés pendant cette même période) et calculer un écart (il y a quatre intérimaires qui n'ont pas été formés) ou un rapport (4 intérimaires sur 10 ont été formés). Ce qui fait référence, c'est le nombre total d'intérimaires puisque l'état de référence – la situation conforme - correspond à une situation où tous les intérimaires seraient formés.

Quand il ne dispose pas d'enregistrements, il crée l'événement : il engage une série d'épreuves qu'il postule standardisées et reproductibles, enregistre les résultats, et « compte les points ». « *Par exemple, vous vous rendez compte que quelqu'un ne connaît pas la procédure. Dans ce cas, vous interrogez 2-3 personnes pour confirmer. Alors, vous pouvez dire : "1 personne sur 3 ne connaît pas la procédure". C'est une forme de mesure de l'écart, ça donne une objectivité à vos observations.* » Et la référence ? Elle est ici implicite : la conformité voulant qu'une procédure soit toujours respectée, une procédure qui a été communiquée et appropriée par les travailleurs, qui est totalement respectée devrait obtenir un score de 3/3 à une telle épreuve. Les enregistrements, les paroles et les corps des travailleurs contribuent donc à rendre le SME mesurable et auditable. Là encore, l'attachement de l'intermédiaire à définir les procédures, les formats et les modes de gestion des enregistrements, à faire circuler l'information, à former les personnes à communiquer, à faire remonter l'information et à rédiger les demandes d'action environnement dans les formes, à connaître et à pouvoir restituer verbalement le contenu des procédures, à y plier leurs gestes et leurs corps, tout le temps mais en présence de l'auditeur plus que jamais, anticipe et construit les conditions de possibilité de l'audit.

Malgré la prolifération de normes et de nombres, malgré le déploiement de catégories d'équivalence, de modes de commensuration et d'espaces de calcul, tout écart ne sera pas forcément définissable en nombre. Il faut alors pouvoir ruser, « *tirer sur la ficelle pour mettre à*

²⁷⁷ Ce qui suppose, faut-il le rappeler, à la fois qualifier et mesurer.

jour les problèmes, les risques», comme le conseille le formateur aux auditeurs internes en formation. Par exemple, en formulant un écart en termes de présence ou d'absence –oui/non, 1/0 - de quelque chose de tangible, donc vérifiable. C'est le cas dans l'exemple suivant où le certificateur définit la mesure de la « réalité » de la pratique de la veille réglementaire comme la présence d'une trace laissée par cette pratique, ici des inscriptions: il dit aux futurs auditeurs que dans ce cas, sa pratique consiste à « demander à voir un document qui reprend les informations sur la législation. Un bon truc c'est de regarder si les derniers textes y sont. Quand il y a un problème de veille législative, c'est au niveau des derniers textes qu'il y a le plus de chances que ça se marque. En tant qu'auditeur, lorsque vous aurez préparé l'audit, vous aurez été sur le site Internet de la RW et vous aurez identifié les derniers textes sortis qui concernent l'entreprise. Ainsi, vous êtes en mesure de vérifier qu'ils se trouvent bien sur la liste de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, il faut peut-être approfondir. Le deuxième point important concernant la législation, c'est de demander à voir le permis d'exploiter et de vérifier la date de validité. Ca vous permet aussi d'identifier les normes d'exploitation fixées par l'administration. Aux dates anniversaires du permis, l'entreprise doit envoyer un rapport sur les modifications (on a déjà établi des non-conformités à ce sujet)» La veille législative procède, entre autres, d'une mise à jour en continu de l'état des connaissances de la législation applicable. Elle vise, à la limite, à l'annulation de tout décalage temporel entre la publication d'une législation, parfaitement traçable par Internet ou dans les pages du « Moniteur belge », et la prise de connaissance de l'entreprise de son existence, prise de connaissance dont l'inscription dans un registre législatif constituerait une trace. L'absence de cette dernière indique l'existence d'un décalage, qu'il n'est pas nécessaire d'expliquer ou de mesurer, juste de rendre visible.

Le repérage de la présence d'un fût à un endroit où il n'a rien à faire, lors de la visite d'audit, renvoie au même genre d'écart que le certificateur recherche, et à partir duquel il peut construire un raisonnement qui relie cette présence à différents aspects du SME : les procédures de tri des déchets, les aspects environnementaux, la catégorie « déchets dangereux », les compétences de l'opérateur. Cette chaîne de raisonnement est donnée à voir dans l'extrait suivant provenant de l'observation d'un audit de certification :

« Le certificateur : Et ces fûts ici, qu'est-ce qu'ils font là?

L'opérateur: C'est en attendant.

Le certificateur : Et c'est quoi comme produit?

L'opérateur : Je ne sais pas.

Le certificateur : Et si c'était un produit dangereux? Ca ne vous interpelle pas de le laisser comme ça sur le sol? Et mélangé à d'autres déchets ? (...) C'est limite, le tri des déchets, ici... »

Lorsque l'écart se réduit à une présence ou une absence, l'œil du certificateur se transforme en capteur : « L'avantage avec l'environnement, c'est que c'est visuel. Il faut toujours avoir les yeux ouverts. En haut, en bas, à l'horizontale. Bien souvent, on peut trouver quelque chose pour appuyer ses constats. "Il y a un tuyau qui sort, là. Tiens, c'est un risque qu'on n'avait pas vu..." » explique un certificateur interviewé. Et l'intermédiaire peut parfaitement anticiper le type de repères et prises qu'un certificateur peut mobiliser – il mobilise à peu de choses près les mêmes. La

canalisation des flux et la disposition des êtres et des objets dans l'entreprise renvoient aussi à une économie des prises mobilisables par le certificateur.

d) Disséminer des traces qui deviendront des « preuves d'audit »

Constater et mesurer les écarts ne suffit pas, le constat doit être prouvé, pour « donner confiance », c'est-à-dire lever le doute. Administrer la preuve est une opération de présentation publique de quelque chose qui suspend le doute, lève l'incertitude, arrête un désaccord sur les faits, clôt la mise à l'épreuve d'une conjecture ou d'une théorie sur un état de choses (Chateauraynaud, 1996). C'est un enjeu essentiel de la pratique d'audit car, le formateur le rappelle aux apprentis auditeurs internes, c'est « la mise en relation de ces constats prouvés justifie le jugement de l'auditeur (...) ». Le fait de « donner des éléments concrets de critique permet d'avoir confiance dans les conclusions de l'audit. » Cette possibilité qu'ont les preuves présentées de lever le doute est liée à une double clôture : sur la performance du SME et sa conformité à la norme d'une part, et sur la qualité de l'audit réalisé, son caractère systématique, son approche « rationnelle et factuelle », sa conformité aux normes professionnelles, d'autre part. Le travail de l'auditeur est donc aussi de « collecter des preuves d'audit », des moyens « d'attester que l'écart a été observé et de montrer qu'il est significatif. » Les preuves constituent les traces d'une forme de mise à l'épreuve du SME, dont le certificateur doit également prouver qu'elle est légitime : « que les informations collectées pendant l'audit (...) se rapportent à des critères d'audit, sont (...) vérifiables et/ou reproductibles » et que « les conclusions d'audit fiables et reproductibles ». Il doit le prouver non seulement à l'audité s'il veut obtenir son approbation et « porter la bonne parole », mais également au comité de certification de son organisme qui délivre le certificat et à ses pairs. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, il existe dans le monde de l'audit des formes de partage d'expérience et de savoir d'audit et des formes de contrôler par les pairs que l'administration de la preuve rend possibles. Mais ce qui compte comme preuve dans un champ professionnel n'est pas donné, mais construit, à travers des discussions, des luttes, des productions d'accord qui se déroulent « en coulisse », à « l'arrière-scène », entre soi, à l'abri du regard du public. La construction de « ce qui compte comme preuve » est constitutive de la production d'un savoir d'audit (Power, 1996).

Aussi, lors de formations à l'audit interne, les modes d'administration de la preuve font l'objet à la fois de nombreuses descriptions et discussions :

« Qu'est-ce qu'il faut considérer comme des preuves?

- Les documents,
- Les enregistrements bruts ou les données agrégées - comme un tableau de consommations en eau.
- Les choses que vous voyez: un constat visuel, une observation; par exemple, le contenu d'une poubelle: trié ou pas; ou alors la poubelle "papier" est vide lors de l'audit, mais on voit qu'elle est souillée par du café, ou autre. Voilà on constate.
- Éventuellement, si c'est accepté par l'entreprise, et surtout par la délégation syndicale, des photos numériques. Parce qu'on voit parfois des choses tellement grosses qu'on se dit: on ne va pas me croire. Et puis, après l'audit, c'est vite oublié, alors qu'avec la photo, on oublie moins. Surtout en environnement; moins en sécurité ou en qualité. Mais attention, il ne doit pas y avoir de personnes sur la photo, sinon, ce n'est pas légal. »

La première chose qui frappe, c'est la matérialité de la preuve : sa tangibilité c'est-à-dire son mode d'existence en tant qu'objet, c'est-à-dire de « forme close sur elle-même » (Law et Mol, 1995; Law, 2002) et offrant plis et repères auxquels les sens du corps de l'individu sont sensibles et qui sont disponibles à une possible prise (Chateauraynaud, 1996), d'une part ; et sa stabilité dans le temps et dans l'espace qui lui permettent de circuler sans déformation et d'être mobilisée à distance, d'autre part (Law et Mol, 1995; Law, 2002).

La seconde, c'est qu'on y retrouve une foule d'entités qui peuplent l'entreprise et le SME. Les données mesurées (brutes et agrégées), les inscriptions, les objets qui sont – ou pas - à leur place et manifestent les propriétés attendues, les membres du personnel. La documentation du SME, les formats de remontée de l'information, les tableaux, plans et cartes qui sont produits tout au long de la conception et de la « vie » du SME sont des éléments essentiels de l'administration de la preuve. On retrouve l'argument de Power (1996) qui voit dans la structure administrative du SME une « surface de faits auditables » c'est-à-dire vérifiables d'un point de vue d'extériorité, et rendant possible l'audit à travers les « protocoles, check-lists et questionnaires » que cette surface de faits permet de construire, et que ces mêmes protocoles, check-lists et questionnaires permettent de saisir. Ce caractère d'autoréférence, bouclé sur lui-même voire tautologique, affirme-t-il, est constitutif de l'audit.

La preuve, pour être acceptable, doit être le plus possible attachée à l'entreprise, au SME et/ou à la norme, et le moins possible à l'auditeur. Les données métrologiques instrumentées qui n'impliquent apparemment qu'un ramassage de la part de l'auditeur constituent le mode d'administration de la preuve par excellence (Power, 2004). Sont admises comme preuves les références des inscriptions mobilisées, en tant que traces qui rendent l'entreprise présente dans le rapport, la consignation d'un accord verbal ou la présence de signatures sur les documents qui rendent le corps du personnel de l'entreprise présents, « *notez les références d'un document* », « *obtenez l'accord des gens* » insiste le formateur aux auditeurs internes en formation. Les photos où le capteur n'est pas l'œil de l'auditeur mais celui de l'appareil, et qui produisent une trace tangible, opèrent le même attachement/détachement qui fonde l'extériorité du point de vue de l'auditeur : « *Je vais vous raconter un cas que j'ai vécu personnellement. Un container complètement éventré. J'ai pris une photo. Dans mon rapport, j'ai signalé ça comme un problème de tri. Ça a été ma parole contre celle du responsable environnement, parce qu'entre temps (que le rapport soit rédigé), ils avaient remis les choses en ordre. La photo a servi de preuve.* » La définition de l'audit comme un travail d'échantillonnage et de « *collecte de preuves* », en ce qu'elles supposent des preuves « déjà là », procède du même processus de désintéressement, intéressement : ce n'est plus dans le réseau du SME que ces preuves doivent circuler, mais dans d'autres réseaux : celui du texte du rapport, celui du système de certification, celui des professionnels de l'audit et du management environnemental.

Il y a certes une part de « déjà là » que les certificateurs peuvent abstraire et mobiliser comme preuves. Ce « déjà là », les inscriptions du SME, les données métrologiques, les corps disciplinés du personnel, les plis et repères inscrits dans les objets et l'espace physique, sont en partie fabriqués par l'intermédiaire qui accompagne l'entreprise dans la conception d'un SME, ou produits par les dispositifs que celui-ci aura mis en place. Les intermédiaires contribuent donc d'une certaine manière à l'administration de la preuve. C'est même une de

leurs principales préoccupations, liées à la fois à la procédure d'audit interne du SME et à l'objectif de certification, immédiat ou futur, de l'entreprise.

Mais une grande part des preuves se construisent au cours de l'audit même, à travers l'investigation de l'auditeur, la négociation et le dialogue avec l'audité (pendant la visite et la réunion de clôture), comme l'explique le formateur : *« comment aborder les gens de façon positive et quand même pouvoir voir les problèmes ? La démarche de questionnement sur un sujet est la suivante : On part sur une question ouverte: "Comment tries-tu ?" (et pas "est-ce que tu tries ?", car on va forcément vous répondre "oui") "peux-tu m'expliquer ceci ou cela ?" pour approfondir. Il faut bien écouter les réponses, comme on l'a déjà dit. Puis, on fait une reformulation synthétique de ce qu'il a dit: "Tiens, tu me dis que..." Il s'agit de faire parler les gens et d'obtenir leur accord. A partir du moment où ils sont d'accord avec ce que vous avez dit, vous pouvez le mettre tel quel dans votre rapport, puisque ça a été "validé" par votre interlocuteur. »* Les compétences de l'auditeur sont clairement engagées et mises à l'épreuve au cours de l'audit : *« L'écoute permanente de l'auditeur: c'est une écoute ouverte, pour ne pas laisser passer les indices. Ce n'est pas facile. Souvent, je pose une question, je suis complètement dedans, et je n'écoute pas ce qui ne m'y rapporte pas directement de réponse. Et c'est comme ça que je laisse parfois passer des choses... Après, je me mords les doigts... Par exemple, on me dit "Oui, je n'applique pas cette procédure-là, mais j'applique l'autre, donc c'est bon." Donc, il y a deux versions d'une même procédure. Alors, là, ça doit faire tilt... Il faut s'arrêter, sortir de sa question première, pour pouvoir tirer le fil... "Vous avez deux versions de procédure ? Comment ça se fait ? Et c'est comme ça qu'on trouve la preuve d'audit nécessaire... »*

La négociation se poursuit dans la rédaction du rapport et l'énonciation d'une non-conformité. La qualité de l'audit repose aussi sur un style d'écriture qui renvoie lui-même à un « style de vérification » (Power, 1996) Voici quelques exemples de bonnes et mauvaises pratiques de rédaction donnés par une formatrice à l'audit *« Comment bien formuler une non-conformité?*

- *“ le rapport d'audit X (preuve) n'était pas référencé (écart) comme prévu dans la procédure X (référence) ”. Ca, c'est une non-conformité.*
- *“ Contrairement à ce qui est prévu dans la politique, le document X ne comporte aucun budget attribué”*
- *“La demande d'action corrective est datée de X. La clôture de l'action corrective est datée de Z, date antérieure à la demande d'AC”*
- *“La procédure de gestion des NC ne mentionne pas de suppléant au responsable”. Ce n'est pas une non-conformité, il n'y a pas de référence.*
- *“La DBO mesurée est de x alors que le permis d'environnement impose une norme de rejet y . Nous constatons un dépassement d'une norme de rejet”*
- *“L'audité mentionne qu'il n'est pas responsable de la remontée des non-conformités relatives à la gestion des situations d'urgence, alors que la procédure Y l'identifie comme responsable.” Ca dépend, pour certains oui, pour d'autre non. Sans autre information pour appuyer ça, c'est la parole de l'audité contre celle de l'auditeur. »*

Il y a bien un travail de détachement des preuves de la personne de l'auditeur qui est opéré. Le jugement ne dépend plus des qualités et compétences personnelles, des contingences de l'audit, mais de l'objet de l'audit, de la matérialité du monde et d'un travail de collecte

systematisé et contrôlé. Il devient, quelque part, reproductible et fiable, et emporte la conviction (Power, 1996)

e) Assurer une certaine standardisation des formats

Enfin, lors de la conception du SME, l'intermédiaire a soin de rendre celui-ci lisible pour le certificateur. Cette lisibilité renvoie non seulement à l'existence de documents mais à leurs formes. En effet, la mise en forme est aussi un aménagement des plis et des repères qui donnent – ou pas – prise. Assurer la lisibilité d'un document, c'est assurer les prises du lecteur à travers les propriétés matérielles du document, l'utilisation d'un langage commun, la mobilisation de marqueurs de discours reconnaissables, l'ordonnement des énoncés (Heurley, 2001; Ganier, 2002). Il s'agit d'être aligné à la fois aux intérêts et aux compétences, ordinaires et savantes, de l'auditeur.

L'illisibilité d'un format met en péril le résultat de l'audit et l'obtention d'une certification, comme le montre ce témoignage d'un audité sur les problèmes causés au certificateur par un format documentaire inhabituel : *« pour l'audit de certification, c'était vraiment se défendre sur des questions d'interprétation, et là, c'est l'horreur. (...) En plus, j'avais mis un commentaire sur chaque en-tête de colonne, donc quand tu passes ton curseur dessus, on dit ce que tu dois faire. Donc à mon avis, le tableau est vraiment auto-suffisant. Mais il n'a pas pris le temps de le faire. Il focalise, donc il repère des mots et il plonge dessus. Mais parfois, un mot n'a un sens que parce qu'il y a deux colonnes avant qui font que dans le suivi, ça t'amène là. Donc la personnalisation... Ça demande que ce soit vraiment bien maîtrisé, donc que tu l'aies fait toi-même. Par exemple, ce qui a soufflé le gars, c'est que X savait où étaient tous les documents. Du fait de son statut de directeur, il ne devait pas savoir... Mais enfin, on est 2, il y a 4 mois il était tout seul. Si lui ne sait pas où ça se trouve, comment est-ce qu'il fait ? Eh ben, non ! Ça fait partie du contexte: jeté à la poubelle, quoi. (...) Si j'avais écrit 5 documents à remplir, de toute façon, il ne s'en serait pas servi. A quoi ça sert d'aller écrire quelque chose si ça ne sert pas ? Donc le but c'était de créer juste ce qu'il fallait à la fois à ce qu'on demande pour la certification et à ce qui est nécessaire au travail de X. (...) Moi, je visais le «juste», le fil entre les 2. Je trouvais ridicule qu'il s'attende à trouver autant de documents et sous la même forme que pour une grande entreprise. Faire des procédures pour le bluff, qui ne servent à rien mais parce que le certificateur s'attend à les voir... Si, effectivement, il y en a, on savait qu'on devait faire 3 procédures séparées, et appelées d'une certaine façon, et on l'a fait parce qu'il s'attendait à trouver ça. La consultante m'a dit: «Il faut ça, ça et ça.» Parce que ce sont des documents quasi-impératifs, je l'ai fait, je n'ai pas été chercher le fer pour me faire battre. (...) Mais pour d'autres, on les a rédigés dans cette optique-là : que ça serve, que ça puisse être géré par un groupe de, allez, 3 personnes au max. (...) Du coup, les entêtes des paragraphes ne correspondaient pas à ce qu'il avait l'habitude de trouver, à mon avis. Donc, il survole la procédure, et puis il dit : «Mais ce n'est pas expliqué !» «Minute, papillon, rendez-moi ma farde. Tchac, tchac, tchac... Là" C'était là, et lui, il était passé au-dessus parce que ce n'était pas le bon endroit, le bon intitulé, etc. (...) Ce qu'il voyait ne cadrait avec rien de ce qu'il connaissait. S'il a l'habitude... Parce que visiblement, il a l'air d'être d'habitude... On l'a envoyé chez nous parce que chez nous, on fait beaucoup d'aérospatial. Et visiblement, on a envoyé ce gars-là parce qu'il connaissait ce secteur-là. Et j'ai l'impression que d'habitude, on l'envoie dans des grosses boîtes qui font de la production, et qu'une petite boîte de conception, dans ce domaine-là, il n'avait jamais vu. J'avais vraiment l'impression qu'il était perdu... »* C'est bien une perte de prise que l'auditeur manifestait, sur les documents mais aussi sur ce dont ils constituent les porte-paroles : l'illisibilité des documents rendaient illisible le SME et les pratiques de gestion de l'entreprise.

L'illisibilité des documents rend aussi problématique la mise en relation avec les exigences de la norme, dont dépend le jugement sur la conformité : « *Il était perdu, il voyait plus à quoi ça correspondait. Il disait : « Et le point 4.3.3., alors ? » Et la consultante, qui savait répondre - elle comprenait son langage, elle - elle faisait : « Mais c'est le point machin.» Et moi : « Oui, moi aussi, c'est le point machin » C'est le même, mais ça ne correspond pas »* continue la stagiaire.

Les documents sont donc des objets médiateurs non seulement dans le réseau que constitue quelque part le SME mais aussi dans un réseau plus vaste dans lequel il s'inscrit et qui le relie à la norme, à la certification et aux autres SME. De leur capacité à être de bons médiateurs, à circuler sans déformation dépend l'effet de transparence qui rend possible l'immédiateté de la lisibilité. Or cette immédiateté joue un rôle dans l'économie de l'audit :

« L'enquêteur: Ce n'était pas immédiatement lisible, quoi.

L'enquêté: Ben, il fallait se donner la peine de s'asseoir vraiment, de prendre la procédure correspondante qui disait ce qu'on avait voulu faire, dans quel cas ça marche, et puis de s'asseoir calmement devant le tableau et d'essayer de comprendre. De dire: «Foutez-moi la paix pendant 10 minutes que j'analyse votre tableau (...) Mais ça, il n'a pas le temps. »

Et en effet, la durée limitée de l'audit impose au certificateur une stricte gestion de son temps et une gestion des risques de défaillance de l'échantillonnage, d'erreur dans l'exercice du jugement et dans la sentence rendue, et des risques professionnels pour lui « *Si vous avez deux heures d'audit, et que vous passez une demi-heure à rechercher les causes d'une non-conformité, vous risquez de passer à côté d'autre chose de plus grave...* » L'intermédiaire le sait, et en joue : il s'agit, à travers la mise en forme des inscriptions et des objets, d'avoir prise sur la future situation d'audit, en gérant les plis et repères de façon à « *lui montrer qu'on est conforme »* mais en même temps, « *on peut tromper un auditeur. C'est sûr. Moins un auditeur interne, qui connaît son entreprise. Mais un certificateur. On peut faire en sorte qu'il ne voie pas les problèmes. Jusqu'à un certain point...* ». Il gère ainsi la relation entre l'avant-plan et l'arrière plan du SME tout au long de son travail de conception.

L'impératif pour l'intermédiaire de construire des objets communs, qui circulent et attachent les êtres dans un monde commun, ne s'étend pas seulement au monde de l'entreprise mais aussi au monde des certificateurs, qu'il cherche précisément à articuler et à nouer ensemble dans une alliance à laquelle ils auraient tous intérêt. Mais ces objets doivent aussi avoir une pertinence à l'intérieur de ces mondes, relatives à des pratiques, des contextes et des cadres d'activités qui leur sont propres. L'ancrage du SME dans les pratiques les plus ordinaires de l'entreprise suppose un travail d'individualisation, de prise en compte des spécificités, de négociation avec les circonstances. L'ancrage du SME dans le monde de la certification et de la norme suppose un travail de standardisation des formes, de mise en équivalence avec les SME et les situations existant dans d'autres entreprises, de « *se focaliser sur qu'il y a de commun »*. Ce double impératif introduit une tension qui fragilise le travail de l'intermédiaire. « *Pour moi, un certificateur qui dit que c'est trop personnalisé, c'est dommage. Qu'on reproche de ne pas avoir assez de formalisme, qu'on reproche de ne pas voir suffisamment d'uniformité dans l'entreprise, qu'on reproche des manques clairs, comme pas d'audit, un impact pas pris en compte, d'accord. Mais trop personnalisé, je trouve ça dommage. Parce qu'on cherche justement à personnaliser. C'est le but, justement*

(...)» Mais c'est aussi ce qui permet à une négociation qui contribue au travail d'alignement et de création de consensus qui sont constitutifs de la normalisation : « ils se focalisent sur le fil rouge qui est commun à tout le monde, et ils ne comprennent pas ce qui ne l'est pas, par exemple qu'à dans certains cas particuliers, un dossier puisse ne pas être fermé sans que cela pose de problèmes à l'entreprise. Et là, ils vont se buter, à moins qu'on les convainque de l'inverse. Mais souvent, le client alors a peur, parce que le certificateur lui a dit: «Ce n'est pas normal.» Alors le client se bloque et il n'ose plus. Alors que s'il justifiait le pourquoi de leur façon de pratiquer, à quoi ça sert de laisser le dossier ouvert, le certificateur ne va plus rien dire parce qu'il va comprendre la nuance par rapport à son fil rouge. Mais si le client ne se justifie pas, alors le certificateur va rester borné, le dialogue va être fermé, et le client aura une non-conformité » remarque une consultante.

VI.5 Tenir le plan par l'audit

La mise en action du plan le transforme : c'est le prix à payer par le « concepteur » du plan pour que celui-ci soit saisi par des acteurs qui prolongeront son action pour poursuivre leurs propres fins, contribuant ainsi à celles du concepteur en question (Latour, 1989). Il ne s'agit pas que d'une formulation théorique conceptualisant un travail de prise en compte des contingences dans le cours de l'action normale et de maintien de l'alignement sur un objectif immuable. C'est une donnée empirique : quand bien même le chiffre inscrit dans la colonne « objectifs et cibles » du programme d'action reste le même, le réseau qu'il ponctualise et qu'il masque n'est plus le même. Les buts et les préférences, la façon de voir et de qualifier les entités et les situations, les identités des êtres qui la peuplent et les arrangements qui organisent leurs relations, les savoirs et la distribution des ressources ont changé. Au final « l'action initiale, ce fameux « plan » supposé tenir lieu de programme « matérialisé » par la simple implémentation technique, a définitivement muté » (Latour, 2000b).

Dès lors se pose la question de savoir si le plan a été tenu. Là encore, ce n'est pas qu'une question théorique, mais bien une question très pragmatique que se posent les acteurs. L'audit permet précisément de mesurer ce décalage et de juger de son acceptabilité par rapport au cadre et à ses tolérances. Ces tolérances ne sont pas fixées d'avance, comme les limites de variation autour de la moyenne instituées par Shewhart. Elles s'apprécient dans l'épreuve même d'évaluation, par mise en équivalence à plusieurs références qu'il faut combiner et dont il faut éprouver la force relative au cours de l'épreuve : le texte de la norme et son espace d'interprétation possible, les aspects environnementaux significatifs associés à la politique environnementale locale, les exigences socialement légitimes que celle-ci internalise, les circonstances imprévues, et les convenances de l'action normale qui supposent une modulation conjointe des pratiques effectives et des pratiques prescrites. Ce qui déborde le cadre et ses tolérances sera qualifié de non-conformité : en ces points, le plan n'a pas été tenu, et l'endiguement s'impose. Ce qui ne déborde pas du cadre et de ses tolérances sera jugé conforme : ses transformations jugées contributives au plan et correspondant à des prises en compte nécessaire, le plan, au final, peut être considéré comme ayant été tenu. Mais prononcer un tel jugement suppose une opération de réduction qui produit des effets d'asymétrie : quand nous disons que le plan a été tenu, nous limitons la prise en compte de ce qui s'est passé à certains composants (Hatchuel, 2000), qui accèdent à une « vie publique » et acquièrent une portée performative, au détriment d'autres, qui sont renvoyés au non-être. Ce jugement qui s'adosse à une rationalité technique a sans conteste une portée politique.

Ce jugement s'appuie très largement, sur des formats d'information documentaire : généraux, comme les normes ISO 14001 et 19011 et leurs réitérations dans les lignes directrices de BELAC, locaux, que le SME fait proliférer comme autant de prises pour le jugement de l'auditeur et de preuves pour appuyer ce jugement, ou attachés à l'auditeur, comme les check-lists et questionnaires qu'il emporte avec lui et mobilise dans l'action. Il s'appuie également sur des repères et des informations beaucoup plus informelles, comme des prises perceptuelles lors de la visite, des paroles prononcées sur le mode de la conversation, et des attachements de l'auditeur à des expériences passées. L'audit permet donc la mise en perspective et l'articulation d'évaluations multiples, partiellement contradictoires, mais qui dans leur complémentarité participent à l'exercice de la prudence de la part de l'auditeur (Dodier, 1989). Faire preuve de prudence est d'autant plus important qu'il repose sur un échantillonnage d'indices épars, hétérogènes, et de fiabilité variable, et dont l'auditeur ne contrôle pas complètement les conditions (Power, 1997a). L'audit est un travail de composition d'épreuves et d'informations, dans lequel d'autres audits interviennent même.

L'audit est à géométrie variable. L'audit interne est ainsi souvent distribué en une série d'audits partiels, circonscrits à un objet (un lieu, un processus, un problème) particulier du SME. Cette focalisation accroît la commensurabilité des informations recueillies et des critères de jugement, et l'ajustement des conditions de l'épreuve à la situation. Au final, l'ensemble du SME doit avoir été couvert sur une période de temps définie - un an, conseillent les certificateurs, pour permettre la prise en compte des résultats de l'audit interne lors de la revue de direction annuelle. L'audit interne comme totalité relève d'une composition d'audits plus que d'une évaluation globale. C'est différent pour l'audit de certification, qui se réalise en une fois et à l'échelle de l'entreprise, et non à celle d'un objet particulier comme l'audit interne.

Or, la possibilité d'évaluer dans quelle mesure le plan a été tenu dépend de l'échelle d'observation retenue. « En l'occurrence, vu de loin, le plan général, préparer un repas [par exemple], a bien été accompli ; c'est lorsqu'on s'approche au plus près de l'action que l'on commence à déceler les mutations dont parle Latour » (Barbier et Trepos, 2007). La différence d'échelle induit une différence de prise qui modifie le jugement du type de retour de réalité et de savoir qui en émerge. On peut y voir une explication supplémentaire de la difficulté du certificateur à saisir les pratiques effectives et la réalité de l'entreprise, mise en avant par Power (1997a). Mais cette différence d'échelle contribue à déplacer le cadre d'appréciation des exigences de l'action qui convient localement aux exigences socialement légitimes auxquelles l'action, mais aussi l'entreprise en tant que personne morale et la norme en tant que format de gestion environnementale doivent répondre. C'est aussi par ce déplacement qu'un audit de certification offre une garantie publique et rend à César ce qui est à César : le mérite du cadrage à la norme ISO 14001 et celui de l'engagement et de la performance du programme d'action à l'entreprise. Entre les deux, le certificateur, et toutes les autres médiations semblent s'effacer.

VII Conclusions

La fabrication du SME met en action la norme en une multiplicité de sites distants. Ce processus complexe et coûteux performe ses exigences et son programme d'action. Les

modalités pratiques et les contingences de ce processus, toujours singulières, les choix décisifs qui sont posés en chaque site tout au long de la démarche en définissent localement la forme, le contenu et les performances – au double sens de mise en action et d'effets produits.

Ce programme d'action repose sur une conception bien particulière de la gestion de l'environnement, à savoir la maîtrise des aspects environnementaux, que l'on peut reformuler comme l'organisation de la prise en charge des débordements de l'activité de l'entreprise. Une prise en charge elle-même calculée, maîtrisée, progressive, révisable et sans horizon de fin. Comme l'explique un intermédiaire expérimenté dans l'accompagnement de la mise en œuvre de la norme ISO 14001 : « *La gestion environnementale a à voir avec l'interface de l'entreprise avec toute une série d'acteurs qui ont des intérêts, des points de vue différents : les travailleurs, les riverains, les communes, la Région Wallonne, les clients, les fournisseurs, et bien d'autres encore. L'intervention [vise] la gestion de cette interface.* » La frontière envisagée dans cette citation est celle de l'entreprise, à la fois physique et politique puisque caractérisée par son site d'implantation, son statut d'entité juridique, un espace d'action et de relations organisé, et un ensemble d'acteurs hétérogènes qui se reconnaissent comme affiliés à cette entité. Cette frontière constitue un cadre, dans la mesure où elle met le monde entre parenthèses et permet à un ensemble structuré d'interactions et d'activités de se dérouler de façon relativement indépendante de ce qu'il renvoie au contexte. Le cadre contribue à localiser l'action et les interactions (Goffman, 1974; Callon, 1999; Latour, 2006a). Le cadre s'ancre aussi dans le monde extérieur, avec lequel il organise des relations et des échanges et dont il assure, par une multiplicité de médiations, la présence au cœur de l'entreprise, dans la situation d'action. La notion d'interface, qui combine celle de frontière et celle de connexion, exprime bien cette dualité.

Callon (1999) introduit l'idée de débordement en référence à celle d'externalité économique, qui renvoie à certains effets produits par les entreprises dans le monde extérieur. Les effets liés à la pollution font partie de ces externalités. Dans cette optique, la notion de débordement acquiert une consistance matérielle – il renvoie aux flux d'informations, de valeurs, d'objets et de personnes qui passent de l'entreprise vers le monde extérieur - et une connotation négative – il renvoie aux effets perturbateurs, avérés et potentiels, engendrés directement ou indirectement par ces débordements, qui affectent des sites et des entités distantes dans l'espace et le temps. Ce type de débordements et leurs effets sont motifs d'exigences légitimes privées et publiques qui portent à la fois sur la nécessité de canaliser les flux et celle de modifier leur composition et leurs propriétés pour les rendre socialement acceptables.

Le travail d'endiguement et de (re)cadrage suppose de repérer, qualifier et prendre la mesure des débordements. Et c'est bien là le rôle de l'analyse environnementale. Ce sont les effets qu'ils manifestent dans une situation qui permettent d'identifier un débordement. Ces effets se manifestent dans des situations « hors des murs » de l'entreprise, sur lesquelles elle n'a guère de prise, ni au sens cognitif, ni au sens politique. Il faut dès lors suivre, selon Callon (1999), les « intermédiaires » (sic !) qui transportent et mettent en action ces forces, à savoir les entités et les flux qui traversent la frontière, clandestinement ou innocemment, vers l'extérieur et y génèrent des externalités. D'autres intermédiaires traversent aussi la frontière dans l'autre sens et manifestent des « effets en retour » de ces débordements : les plaintes des riverains, des demandes de collectivités locales, de nouvelles exigences relatives à ces flux. Ils

constituent aussi des moyens de tracer ces débordements. Le concept d'aspect environnemental permet de traduire l'hétérogénéité des débordements dans un même espace de problème qu'il contribue à construire. Il s'agit de montrer de manière objective leur réalité, de leur donner consistance et d'identifier les leviers d'action. Il s'agit aussi d'identifier qui est responsable, qui est touché et dans quelle mesure, de distribuer droits, devoirs et responsabilités pour rendre possible un engagement politique et pratique. Au cours de ce processus, ce sont de nouveaux problèmes qui sont définis, des liens auparavant invisibles qui sont mis en lumière, de nouvelles connaissances qui sont mobilisées, de nouvelles entités qui sont prises en compte, des attentes, des intérêts et des relations qui se reconfigurent, des expériences qui prennent un nouveau sens (Callon, 1999; Barbier et Lupton, 2003).

Ce travail de repérage et de mesure des débordements implique la mise en place de procédures et dispositifs d'observation et de collecte d'information, de capteurs et d'instruments de mesure, et de procédures de reconstitution des chaînes d'interaction. Cette infrastructure méthodologique vise à saisir et hiérarchiser ces débordements à travers un nombre limité de propriétés contrôlées, aux effets bien identifiés et prévisibles, pour montrer de manière objective leur réalité et leur consistance et identifier les leviers d'action. Il s'agit aussi d'identifier qui est responsable, qui est touché et dans quelle mesure, de distribuer droits, devoirs et responsabilités pour rendre possible un engagement politique et pratique.

Callon (1999) envisage deux cas de figures limites. Soit les acteurs peuvent s'appuyer sur des connaissances établies et des formats de qualification stabilisés : la liste des acteurs et leurs identités, et les états du monde possibles et souhaitables sont connus, les responsabilités reconnues, les débordements rendus traçables et mesurables, l'accord s'opère rapidement et localement sur ce qui est nécessaire pour cadrer. A l'inverse en absence de connaissances stabilisées, en situation d'incertitude radicale, la liste des acteurs, leurs identités, la définition des états du monde possibles fluctuent, les descriptions et les évaluations incommensurables : « rien ne veut tenir ».

A l'évidence, la fabrication d'un SME ne correspond ni à la première situation – dite froide – ni à la deuxième – dite chaude. Il existe des connaissances partielles, fragmentaires, dispersées entre une diversité d'acteurs localisés dans et hors de l'entreprise, hétérogènes aussi - connaissances générales, savoirs contextualisés, savoir faire et habiletés, expérience, ... Il existe aussi des accords, exigences et méthodes générales, mais elles ne sont pas directement actionnables : leur mise en action suppose de les traduire, de préciser « *ce que cela veut dire concrètement dans sa situation* » pour reprendre les termes d'un certificateur lors d'une séance de formation. Etablir la liste des acteurs et des états du monde possibles, tracer les débordements, suppose de « voir différemment » les flux et donc de modifier le cadre habituel, compris ici comme « schème interprétatif » auquel les acteurs font appel pour identifier et qualifier un événement, un être, une situation et donner sens à l'expérience (Goffman, 1974). Pour Callon (1999), le cadrage en situation « tiède » repose sur la mise en série d'épreuves au cours desquelles les acteurs négocient à la fois leurs identités et leurs intérêts, l'existence, la nature et le volume des débordements, les modalités par lesquelles juger et aboutir à des décisions.

Les récits et commentaires des intermédiaires humains enquêtés et observés les montrent aux prises avec l'incertitude, le doute, l'hésitation dans ce travail de repérage, de mesure et d'endiguement des débordements. Rien n'est joué d'avance, pas même le déroulement de la mission. C'est au fur et à mesure qu'il découvre et construit, de façon à chaque fois singulière, son champ et ses moyens d'intervention, par le fait même qu'il déplie, pour les rendre visibles les enchaînements d'actions, d'objets et de personnes et qu'il identifie et mesure les forces en présence (Dodier, 1993a; Trepos, 1996). Rencontrant à chaque fois une situation singulière, irréductible à toute autre, qu'il ne pourra connaître ni maîtriser complètement (Trepos, 1996; Villette, 2003b), il lui faut, en permanence et sur un horizon de temps court, avancer sur base d'indices limités, décider des pistes à explorer, des questions à approfondir, et de celles que l'on peut mettre de côté. Il lui faut aussi réviser son jugement, défaire ce qu'il a fait pour prendre en compte de nouveaux acteurs et de nouveaux intérêts, déployer de nouvelles connexions, intégrer de nouvelles connaissances, traiter les circonstances. La description du redéploiement de la situation propre aux activités de conseil (Nicolas-Le Strat, 2003) renvoie à celle du processus de cadrage d'une situation tiède : il résulte de l'entrecroisement et de la mise en série d'actions et de décisions d'abord indépendantes, qui, par l'établissement de connexions de plus en plus nombreuses et diverses, seront progressivement alignées, solidarisées et se renforceront les unes les autres (Callon, 1999).

L'intermédiaire est le plus souvent chargé, à l'instar de celui des experts mis en scène par Callon et Ripp (1992), d'organiser une série d'épreuves visant à identifier et tester les formes d'existence, les forces et les résistances avec lesquelles il devra compter. Elles portent bien sûr sur les débordements de matière, leur composition, leurs formes et propriétés, leurs déplacements, leurs transformations, ainsi que sur les dispositifs techniques et les pratiques qui contribuent à canaliser et transformer les flux. Elles portent sur les chaînes de cause à effets qui produisent des impacts à distance, sur les enjeux et les porteurs d'enjeux qui y sont associés. Elles portent sur les intérêts, les attentes et les exigences socialement légitimes de publics hétérogènes, qu'il s'agisse des plaintes d'un riverain, d'exigences générales comme les législations ou d'exigences industrielles d'un donneur d'ordre. Elles portent sur les attentes, les contraintes et les objectifs des certificateurs et de l'administration publique. Elles portent sur les identités, les compétences, les intérêts et les attentes, les modes préexistants de définition de la réalité, les pratiques et les relations des membres de l'entreprises, sur les (dis)positions permettant de présager qui s'allier, comment et à quel prix. Elles portent sur les convergences possibles et sur les incompatibilités. Elles portent sur les règles, procédures et critères applicables au cas traité et sur la légalité et la validité des accommodements en situation. Elles portent et capitalisent sur les événements passés et anticipent sur la faisabilité technique, les possibilités économiques, les capacités de résistance mais aussi d'inventivité et d'engagement des acteurs.

Ces épreuves multiples et hétérogènes contribuent à saisir et inscrire les débordements, au départ incommensurables les uns aux autres, dans un même espace de problème. Cet espace de problème ne préexistait pas à la démarche, il émerge de l'établissement de relations entre des pratiques sociales et le fonctionnement d'objets naturels, et de la qualification de la dynamique de ces relations. Cela consiste, pour l'intermédiaire chargé de l'analyse environnementale, à collecter et agréger des éléments hétérogènes, autrefois séparés, mais dont l'articulation « produit un thème inédit de proposition d'action sociale organisée »

(Deverre, 2000). Le concept d'aspect environnemental, qui permet de rapprocher des champs de connaissance et d'expérience différents et celui de significativité, qui traduit leurs différences de nature ou de qualité en une différence d'intensité, est un intermédiaire de ce processus d'assemblage d'éléments de nature, d'éléments et de valeurs, effectué par des acteurs qui s'efforcent d'amener d'autres acteurs à de nouvelles prises en compte (Deverre, 2000).

La controverse coextensive à la définition du problème se déroule ainsi sur trois fronts, trois formats de cadrage – de définition des paramètres de définition du problème (Mormont, 2006) - que Callon et Ripp (1992) qualifient respectivement de pôle technico-scientifique, pôle social (qui englobe les dimensions économiques et politiques) et pôle réglementaire :

- celui des savoirs sur les êtres, les événements ou sur les artefacts : l'intermédiaire mobilise les connaissances générales en environnement et en gestion, et son expérience antérieure, il déploie ses capteurs, instruments et modes de calcul pour construire des faits empiriques concernant l'entreprise, il saisit et met en forme les savoirs situés et incorporés des membres de l'entreprise, et ceux déposés dans des outils, objets et inscriptions ;
- celui qui est composé d'acteurs humains, dotés de certaines compétences, caractérisés par des projets, des intérêts ou des attentes : l'intermédiaire ne se contente pas d'en faire l'inventaire, il traduit les intérêts et les identités, recrute des délégués, éprouve les motivations et l'engagement, dessine des lignes de subjectivation ;
- celui des procédures et des règles qui constituent autant de directives ou de recommandations pour son travail : l'intermédiaire teste l'alignement de son intervention sur les normes, en premier lieu la norme ISO 14001, sur les méthodes et les modes de raisonnement préconisés par ses pairs, il mobilise les règles de l'art, assure la traçabilité et la justifiabilité de son propre travail.

Pour réussir sa mission, il lui faudra prendre en compte et articuler ces trois sources de cadrage, évaluer la force et la légitimité des éléments qui revendiquent leur prise en compte et trouver un compromis viable, robuste, résistant aux épreuves à venir et notamment le passage à l'action. « Les faits ne sont pas malléables à l'infini », mais ils ne sont pas tous robustes : on a vu l'intermédiaire perplexe face aux controverses et aux incertitudes scientifiques, se plaindre de la fragilité de ce qui n'est pas mesurable. La force de la loi n'est pas toujours d'airain. Les règles de l'art sont loin d'être stabilisées. Les exigences de la norme sont ambiguës. La direction ne tient pas ses engagements et recule devant les investissements requis. Les techniques d'endiguement n'existent pas encore. « Il est impossible de savoir ce qui résistera le plus, ce qui sera considéré comme « dur » et ce qui sera considéré comme souple parmi les connaissances, les procédures ou encore les acteurs et leurs intérêts » (Callon et Ripp, 1992). Il est impossible de savoir à l'avance quel argument prévaudra, quel critère sera balayé de la main, quel risque sera considéré comme acceptable, quelle exigence sera considérée comme une obligation, quel débordement sera considéré comme admissible, quelle prise en compte sera considérée comme incontournable. Et si un argument ne tient pas, si une position n'est pas négociable, il est toujours possible de déplacer la négociation vers un autre point qui offre moins de résistance. C'est précisément en « faisant bouger les positions » les moins robustes, y compris les siennes, que l'intermédiaire fait émerger un compromis et finit par aligner ces trois pôles d'exigences dans un cadre de problématisation qui tient.

L'intermédiaire se déplace constamment à la limite entre le négociable et le non négociable, entre l'urgent et ce qui peut attendre, entre ce qui, robuste, offre une prise et ce qui se délite dans l'épreuve. Progressivement se négocie et se recompose ce qui est scientifiquement ou techniquement plausible, socialement viable et « réglementairement » justifiable (Callon et Ripp, 1992).

L'organisation pratique de cette négociation tout azimut se démarque de celle d'une assemblée, où la négociation suppose la coprésence des acteurs concernés et la possibilité d'interactions directes et d'apprentissages croisés. Il s'agit d'une négociation qui, tout d'abord, ne dit pas son nom. Elle se déroule à travers la gestion de la demande, les réunions de brainstorming, les réunions de suivi avec la direction ou le comité de pilotage, les séances de travail avec le responsable environnement, les contacts noués à l'occasion de multiples visites dans l'entreprise, les réunions de formation. Sa mission ne relève en rien d'un processus de concertation visant à conduire les acteurs à un accord sur l'ordre social, elle consiste à ancrer l'action dans l'ordre des choses. Mais l'intermédiaire sait, tout comme son client, qu'il ne peut avancer et mener à bien sa mission qu'en obtenant la contribution et des concessions des acteurs concernés, et en en payant le prix en traduisant leurs intérêts et préoccupations dans son projet. La négociation répond surtout à des impératifs pragmatiques, mais l'intermédiaire n'est pas insensible à sa portée politique, qu'il s'agisse du report des contraintes sur les opérateurs, l'accroissement de la pression de contrôle, ou la compatibilité avec les exigences sociales de protection de l'environnement. Plus fondamentalement encore, la révélation de cadavres dans le placard, le pointage de défaillances, l'imputation de responsabilités et l'exercice critique que suppose la participation des membres du personnel à l'investigation sont autant d'éléments qui peuvent donner prise à une critique de l'ordre social dans l'entreprise et être source de conflits. Et cela, il doit à tout prix l'éviter : l'endiguement ou la récupération de la critique permettant à l'ordre existant de se maintenir au prix de quelques réarrangements fait partie de sa mission et de la possibilité de maintenir la relation de service (Villette, 1988; Villette, 2003b). Il contribue ainsi à performer le nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999)

Ensuite, cette négociation est distribuée dans le temps, dans l'espace physique et dans l'espace social. Sa position de tiers, relativement aux rapports de pouvoirs, enjeux et luttes dans lesquels les membres de l'entreprise sont pris, permet à l'intermédiaire de prendre en charge et de mener conjointement l'exploration et la négociation. Il ouvre localement des controverses pour explorer les positions contradictoires mais veille à les garder locales et à les clore pour que l'action soit possible. Il procède par une suite d'interactions individuelles ou impliquant des groupes limités, par dispersion des lieux et des moments où la prise de parole est possible, par dissociation des questions et des enjeux en fonction de la temporalité et de l'avancement de la démarche. Procéder par négociations séparées, c'est un peu « diviser pour régner » : l'enjeu est pour l'intermédiaire de préserver sa marge de manœuvre, garder la maîtrise du processus en cours et de perturber le moins possible l'ordre social dans l'entreprise. Mais à cet enjeu politique s'entremêle un enjeu technique : la possibilité de tester et de recomposer les agencements avant de les stabiliser.

Progressivement, par composition de négociations séparées, d'informations fragmentaires et d'arrangements partiels, les positions hétérogènes s'alignent et l'agencement se stabilise

(Callon et Ripp, 1992). Les aspects environnementaux accèdent à l'existence, le plan se dessine, les identités, les responsabilités, les ressources et les contraintes sont redistribuées, les relations et les pratiques sont reconfigurées.

Comment ce travail d'assemblage contribue-t-il au cadrage ? Le cadrage, en tant qu'opération d'organisation de l'expérience (Goffman, 1974), repose sur la mise au jour de savoirs incorporés, tacites ou implicites, et distribués au sein du collectif – ce que Nicolas-Le Strat (2003) appelle le « dépliage épistémologique » de la situation -, le savoir faire, l'expérience, les connaissances et les outils qu'apporte l'intermédiaire, le rapprochement et l'articulation de connaissances hétérogènes, l'élaboration et le partage de prises perceptuelles contribuent à redéployer les catégories, les repères et les significations attribuées aux situations de travail et à redéfinir dans un même mouvement le cadre et les débordements. La problématisation ne tient pas seulement à la mise en œuvre de techniques d'objectivation ou de procédures d'enquête, mais aussi à un travail sur ces significations locales, à la mise en question des catégories en vigueur et à la mise au jour des savoirs, des pratiques et des représentations qui les sous-tendent. Ainsi la signification « aspect environnemental » est indissociablement liée à la fois au jargon et aux catégories imposées par la norme ISO 14001, au vécu, au contenu et à l'environnement de travail quotidien des membres de l'organisation, ainsi qu'au devenir et aux effets du flux dans d'autres mondes et par là-même aux catégories utilisées pour les décrire dans ces autres mondes. En même temps qu'il les déplie, ce processus redéploie ces savoirs (Nicolas-Le Strat, 2003), les transforme, les ancre dans des pratiques nouvelles qu'ils ont contribué à reconfigurer, dans des critères de jugement et des épreuves de qualification inédits. Il redéfinit non seulement la situation et ses modes de qualification, mais également les compétences à y engager et la valeur relative des compétences attachés aux acteurs. La redistribution des critères de jugement, de la hiérarchie sociale des compétences et des ressources d'action qui y sont associées souligne les effets politiques d'un tel redéploiement.

Au cours de son investigation et de ses négociations, l'intermédiaire fait émerger un collectif qui prend en charge l'établissement du cadre dans lequel vont se dérouler les interactions et activités de travail et se qualifier les cours d'action possibles. Le cadre suppose l'engagement des acteurs, la mobilisation de ressources cognitives et de comportements et stratégies (Callon, 1999). Or, les connexions inattendues, proliférantes, fluctuantes et évolutives rendent l'établissement des faits et leur interprétation problématique, les incertitudes ne peuvent être levées qu'à l'aide d'investissements considérables. Toutes ne pourront être levées en une fois ni une fois pour toute : le débordement, bien qu'indésirable, fait partie du jeu. L'intermédiaire à lui seul ne peut tracer toutes les connexions, suivre tous les flux, établir toutes les correspondances, aboutir tout seul à des hypothèses et les tester. Non seulement du fait de l'immensité du travail que cela représente, mais parce qu'il ne dispose pas de l'ensemble des connaissances nécessaires. La production de savoir en situation et pour l'action fait partie du processus de repérage des débordements (Callon, 1999) comme du service à l'entreprise (Nicolas-Le Strat, 2003). C'est un collectif, qui émerge au cours de la démarche et associe l'intermédiaire et une partie – hétérogène - des membres de l'entreprise, qui doit se mobiliser pour produire des connaissances admises, tracer les connexions et prendre la mesure des débordements, et générer des propositions d'action viables. Bref, c'est un collectif prescripteur, puisqu'il met en mouvement conjointement des savoirs et des relations, en s'appuyant sur et en produisant des asymétries (Hatchuel, 2000). Au cours de ce processus,

c'est aussi leurs intérêts et leurs attentes qui sont mis en mots et redéfinis, les enjeux individuels et collectifs qui sont recomposés, les pratiques de travail qui sont modifiées, et les rapports au monde, aux autres et à soi des membres du collectif qui sont modulés. L'assemblage ne réussit qu'au prix de la transformation de ceux qu'il enrôle.

Ce collectif prescripteur est contingent à la fabrication du SME. Cessera-t-il d'exister lorsque ce processus se terminera, que le SME sera mis en place et certifié, que l'intermédiaire au cœur de cette alliance se désengagera ? Car l'enjeu, c'est de faire émerger et de passer la main à un collectif de gestion en charge de l'environnement et du SME, désormais synonymes, qui parlera, prendra des décisions, se transformera et transformera le monde de l'entreprise en son noms. Et l'on a bien vu que ceux qui participent à l'analyse environnementale sont aussi envisagés comme des relais potentiels d'informations, des ressources pour leurs collègues, des ambassadeurs de la démarche.

L'intermédiaire déploie des efforts multiples et constants pour faire aboutir l'intéressement des acteurs. Idéalement, le collectif de gestion devrait être à la dimension de l'entreprise même, posant chacun, individuellement, en position de gestionnaire à son niveau et les alignant et les mobilisant pour les faire agir comme un seul homme. Mais l'économie de la négociation suppose de réduire le nombre d'interlocuteurs tout en assurant la représentation du collectif. Le premier effort porte sur la sélection des représentants des acteurs concernés, qui seront des porte-paroles légitimes et mobiliseront leurs pairs jusqu'au dernier. La prudence amène l'intermédiaire à la fois à multiplier les points de vue pour tracer conjointement les connexions et les contours du collectif et à exclure les représentants et les points de vue les plus récalcitrants. Ce choix, pragmatique et politique, est décisif dans la mesure où il contribue à privilégier certaines alliances au détriment d'autres possibles, à exclure du problème certains intérêts, certaines exigences et à exclure du cadre certains paramètres de définition du problème. Par là-même, c'est peut-être aussi l'appropriation du cadre par certains acteurs concernés qui est fragilisée.

L'endiguement des débordements repose sur l'investissement, y compris l'investissement des acteurs dans la gestion. Le cadre contribue à définir la manière dont ils peuvent s'y investir et les opportunités d'action qu'ils peuvent saisir, par exemple en distribuant et attachant aux individus des compétences, des rôles et des responsabilités, et définissant les modalités des épreuves dans lesquelles ils pourront manifester leur compétence et/ou leur engagement. En changeant la manière de voir et de qualifier les situations, les être et les choses, il modifie aussi la valeur des options et les calculs des acteurs. Plus profondément encore, pour susciter l'adhésion au SME au nom de la gestion de l'environnement, il s'agit d'en inscrire les principes et les exigences dans les corps des individus, en aménageant de nouvelles possibilités de rapport au monde et de nouvelles façons de se constituer comme sujet.

Enfin, le cadre s'ancre dans divers objets et dispositifs matériels, qui organisent et assemblent des formes de clôture et d'ouverture des interactions. Endiguer ces débordements suppose des formes de clôture (Callon, 1999) du site et des échanges et transformations qui s'y déroulent, des dispositions de contention et de mise en forme des échanges et des flux à la canalisation des flux et l'endiguement des fuites. Le SME doit stabiliser et structurer les points de passage des flux, organiser et formater les échanges. Il devra assembler, faire tenir ensemble et assurer

l'efficacité collective de tous ces éléments hétérogènes qui se déplacent, se transforment et agissent, et transcendent les frontières de l'entreprise.

Mais en même temps, cela suppose une ouverture du SME sur le monde, pour pouvoir saisir les débordements à travers des enjeux, des logiques, des dynamiques, des savoirs qui ne sont pas ceux de l'entreprise. Qualifier et canaliser les flux de déchets suppose de prendre en compte dans l'exercice de son jugement et dans la production d'anticipations les contraintes législatives, les objectifs des politiques publiques en matière d'environnement, les effets possibles pour la santé, la possibilité d'une percolation par les eaux de pluies et de contamination des sols et des eaux souterraines et de surface, les odeurs qui gênent les riverains, et les normes de fonctionnement et les tarifs des entreprises de recyclage ou d'élimination des déchets. Ce qui permet cette prise en compte, ce sont des informations – documents, bases de données, cartes, etc. – qui manifestent dans l'entreprise la présence du monde extérieur et qui font circuler les exigences qui en émanent.

Cette ouverture, en retour, induit de nouvelles prises en compte dans le cadre d'activités ordinaires, c'est-à-dire dans la façon dont les acteurs définissent la situation dans laquelle ils s'engagent et la façon de s'y engager (Goffman, 1974). Cela passe par la construction de prises et de repères inédits et d'un nouveau sens de la normalité d'une situation, par la construction de nouvelles catégories, de nouveaux concepts, et de nouvelles pratiques de mise à l'épreuve, de jugement et de calcul. Cela passe par la construction ou la recomposition à grands frais des dispositifs existants, par de nouveaux agencements composites de discours, de connaissances, de valeurs, d'objets, de personnes, de formes de raisonnement, etc. (Callon, 1999; Deverre, 2000; Mormont, 2006). Le cadrage des activités ne peut en effet être obtenu uniquement par des incitations ou des mots d'ordre, il doit être inscrit dans les objets et les corps qui s'associent et s'engagent dans l'action. C'est à ce prix que l'action va suivre un cours dans un certain sens visé, mais générant en même temps des possibles bifurcations et de nouvelles possibilités de débordements qu'il s'agit à leur tour d'endiguer. C'est pourquoi le débordement des dispositifs d'endiguement eux-mêmes devient objet de préoccupation et d'action. Le cadre n'est jamais établi une fois pour toutes, le travail d'endiguement des débordements et celui de redéfinition du cadre ou recadrage sont toujours à reprendre (Callon, 1999; Barbier et Lupton, 2003).

Bien sûr, en parlant de dispositifs matériels visant à endiguer les débordements, on pense à des techniques de remédiation comme des filtres ou des systèmes de tri des déchets, qui séparent et modifient la composition et le trajet des flux matériels. Ou à la boîte à outils du consultant. Mais les ressorts de l'endiguement des débordements doivent aussi être recherchés ailleurs, dans la prolifération et la mise en circulation d'objets intermédiaires qui constituent la forme et la matière du cadrage.

Parmi ces objets intermédiaires, on a déjà cité l'aspect environnemental, qui n'est pas qu'un concept : il est inscrit dans le texte de la norme, il accède à l'existence et à une consistance dans l'entreprise sous la forme d'un tableau croisé qui fait émerger de nouvelles connexions, de réitérations partielles dans les procédures de travail dispersées dans différents ateliers ou dans les tableaux de bord de la direction, et de traductions en de nouvelles inscriptions, comme le plan, les objectifs ou les indicateurs. On peut citer aussi le programme d'action

qui polarise le réseau en organisant les relations entre les acteurs et les actions et la circulation des autres objets intermédiaires. Mais ces documents phares qui constituent le manuel environnement ne sont, en quelque sorte, que la partie émergée de l'iceberg : l'endigement des débordements repose très largement sur la production et la mise en circulation d'inscriptions.

De fait, la plupart des objets que la fabrication du SME fait proliférer dans le but d'endiguer les débordements sont des inscriptions. Certaines sont des traces produites au cours ou en parallèle de l'action – puisque la définition des tâches et du travail inclut désormais des pratiques d'écriture, systématiques comme les enregistrements ou les données métrologiques, ou événementielles comme les rapports d'incidents – qui informent et permettent de voir à distance, dans l'espace et le temps. A cet égard, l'intermédiaire n'est pas en reste : il ne cesse de produire, au cours de ces visites et des multiples contacts qu'il établit, une grande quantité de notes, sous forme d'inscriptions libres et/ou d'enregistrements dans des check list ou tableaux préformatés. Il les retravaille, compilant, recombinaut, agrégeant, pour de nouvelles inscriptions, de plus en plus robustes, capables de circuler ou d'être stockées sans déformation, de résister aux épreuves et aux critiques, de tenir les êtres et les choses, d'agir à distance et dans la durée, pour plier et équiper les acteurs et les situations. De proche en proche, les notes se transforment en informations, sont traduites en aspects environnementaux, en programme d'action, en procédures de travail. Elles contribuent à définir les normes locales, orienter les pratiques et constituer des preuves d'audit que le certificateur pourra mobiliser pour produire un jugement dans un rapport d'audit que viendra traduire un certificat qui circulera, sous forme de logo, sur les bordereaux de commande ou les documents officiels de l'entreprise.

L'intermédiaire est un scripteur, mais pas le seul. Ce sont tous les membres de l'entreprise qui sont invités à de nouvelles pratiques d'écriture, à la production de traces et à la mise en mots et en forme de leurs propres actions. Se faire scripteur, c'est aussi s'enrôler dans le collectif de gestion. Et c'est à condition que ce collectif reprenne à son compte ces pratiques d'écriture, ce travail de production et de mise en circulation des inscriptions que l'action de l'intermédiaire sera prolongée et stabilisée, que le SME sera vivant et que les énoncés normatifs seront performés. En effet, l'endigement des débordements est toujours fragile, partiel et provisoire, les dispositifs d'endigement sont débordés ou eux-mêmes sources de débordements, le monde dans lequel s'ancre le cadre change... Que ce soit pour s'adapter à un changement des circonstances, pour corriger les non-conformités – qui ne sont rien d'autre qu'une forme de débordement du cadre – ou pour mettre en acte le principe d'amélioration continue, la production d'informations est essentielle.

L'information n'a rien d'immatériel : elle procède du « « chargement » dans des inscriptions de plus en plus mobiles et de plus en plus fidèles, d'un plus grand nombre de matières » et qui, à condition de circuler, constituent la forme et la matière d' « un rapport établi entre deux lieux, le premier qui devient une périphérie et le second qui devient un centre », et plus précisément un centre de calcul (Latour et Hermant, 1996). Nous avons vu que les modalités de gestion sur lesquelles repose le SME et la gestion de l'environnement telle qu'il l'envisage, supposent la production d'un espace de calcul, à travers le déploiement de dispositifs calculatoires - de quantification, de mesure, de commensuration et d'agrégation – qui

permettent de rendre l'action calculable, d'un « soi calculateur » - d'êtres qui se définissent et se valorisent dans des pratiques calculatoires – et de formes de prise de responsabilité reposant sur la capacité et la possibilité de calculer, d'anticiper les événements et d'inférer les moyens et l'investissement personnel en rapport avec les buts à atteindre d'une part, et d'évaluer l'accomplissement de l'action en cours ou a posteriori et de l'ajuster à la nouvelle qualification de la situation (Hopwood et Miller, 1994; Melard, 2008b). Le calcul, ainsi envisagé, dépasse la définition de sens commun, qui l'associe aux pratiques de comptage et aux opérations mathématiques réglées, réalisées sur des nombres. Il dépasse aussi le calcul comme exercice de la rationalité et comme explication des choix de l'acteur individuel. Le calcul procède de l'établissement de distinctions entre les choses et les états du monde, et de l'imagination et l'estimation de cours d'action associées aux choses ou à ces états ainsi qu'à leurs conséquences (Callon et Muniesa, 2003).

Plus que des nombres, ce que requiert le calcul c'est la possibilité de détacher des entités d'un lieu et de les rendre présentes dans un autre – qui opère comme centre de calcul -, où elles pourront être accumulées, conservées, mais aussi exposées au regard, confrontées, ventilées et manipulées sur base d'un principe d'équivalence, et enfin attachées à d'autres entités, transformées pour « en extraire un résultat, c'est-à-dire une nouvelle entité (une somme, une liste ordonnée, une évaluation, un choix binaire, etc. » (Callon et Muniesa, 2003). Cette entité nouvelle lie toutes les autres, les représente et peut circuler à son tour. Les pratiques de calcul se laissent décrire comme un double mouvement de détachement et de réattachement tout ce qu'il y a de plus matériel : le mouvement se réalise d'inscription en inscription, jusqu'à la production du résultat.

L'information, en tant qu'investissement de forme, ne permet pas seulement aux entités de circuler, mais de l'abstraire en ne prélevant dans les situations que ce qui est nécessaire au centre de calcul. L'information relève d'une opération de sélection et de réduction de la situation ou du site en position de périphérie. Cette opération peut être formatée à distance, par l'imposition par le centre de calcul d'un format d'écriture matériel comme un formulaire d'enregistrement. Le SME fourmille de tels formats d'écriture, souvent produits ou fortement influencés par l'intermédiaire. Cette réduction départage ce qui est pris en compte et ce qui ne l'est pas, et contribue à amplifier le premier et à effacer le second de l'estimation du cours de l'action et de leurs conséquences. Elle est le prix à payer pour rendre possible l'amplification des propriétés et entités prises en compte : du centre de calcul, les « "capitalisateurs" [disposent d'] un avantage considérable puisqu'ils sont à la fois éloignés des lieux, reliés aux phénomènes par une série réversible de transformations, et qu'ils profitent du supplément d'information offert par toute inscription à toutes les autres » (Latour et Hermant, 1996). Le centre de calcul fabrique « des choses qui tiennent », qui résistent aux épreuves visant à défaire les liens qui les stabilisent et qui tiennent les hommes (Desrosières, 1989). Et les aspects environnementaux, les objectifs, le plan, les procédures de travail, les réseaux métrologiques, les systèmes techniques, les enregistrements, tissés ensemble, se tiennent et tiennent les flux, les corps et les pratiques des travailleurs.

Et si ces choses tiennent, c'est aussi parce que le centre de calcul organise aussi le retour au monde des entités nouvelles qu'il produit, leur circulation vers la périphérie qui s'en trouve réaménagée : la prise en compte de nouvelles entités et de nouveaux repères dans les pratiques

de travail est favorisée ou imposée, l'ordre des choses et des êtres est redéfini – qu'il s'agisse de l'ordre des priorités d'action ou la hiérarchie des compétences déjà évoqués - sont introduits, les rapports sont reconfigurés – l'on pense par exemple aux effets de la relation évaluateur-évalué coextensive aux techniques d'audit ou au dispositif d'entretien annuel d'évaluation - , des lignes de subjectivation font émerger de nouvelles identités. L'espace de calcul est redéployé à travers la création ou la redéfinition du plan et des objets intermédiaires qui lui permettent d'agir à distance. Les objectifs à poursuivre, les modalités de jugement, les anticipations sur le cours de l'action et les états du monde possible sont redéfinis par la mise en acte du plan. Les pratiques calculatoires de tous les acteurs sont alignées sur celles du plan et du centre de calcul. L'action à distance du centre de calcul sur les processus liés à la vie de l'organisation repose sur l'agentivité des objets et dispositifs - capacité de formatage et capacité générative tout à la fois - qu'il déploie (Latour et Hermant, 1996; Melard, 2008b).

Enfin, la capacité du centre de calcul à tenir la périphérie sous son regard et à agir sur elle à distance repose sur la continuité du mouvement et la circulation et la transformation incessantes des inscriptions (Latour et Hermant, 1996). La cessation du mouvement délite le rapport entre le centre de calcul et la périphérie, et plus rien ne tient. Dans le cadre du SME, la mise à l'agenda d'une batterie d'évaluations et de révisions, partielles et/ou globales, déclinant, modalisant et démultipliant le modèle PDCA organise de cyclicités qui se relaient et se superposent. Il ne s'agit pas seulement de rendre l'action révisable, de prendre en compte l'imprévisibilité des débordements et la fragilité du cadrage en ouvrant et fermant périodiquement des controverses. Il s'agit qu'il y ait constamment des points bien circonscrits de controverses ouvertes – des connexions à établir, des débordements à repérer, des exigences à prendre en compte – coexistant avec d'autres points qui restent clos et fixes. Mais les points controversés et non-controversés changent et se succèdent au cours du temps, les mouvements d'ouverture et de fermeture se déplacent. Cette dynamique du mouvement perpétuel contribue à et repose sur la circulation et la transformation des inscriptions, à la stabilisation du rapport entre périphérie et centre de calcul et à faire vivre le SME.

Bien sûr ce modèle force le trait. Les développements qui précèdent ont mis en évidence les ratés et les essoufflements de ces mécanismes, les trahisons des acteurs, l'émergence d'effets indésirables. L'emprise du centre de calcul sur la périphérie, sa capacité à agir sur le monde ne sont pas totales. Premièrement, le centre de calcul que structure le SME doit coexister et composer avec d'autres centres de calcul, dont les acteurs, les buts et les formats de procédures ou d'informations ne rencontrent les siens que très partiellement : par exemple celui qui règle les flux relatifs aux finances et aux budgets. Et l'espace de calcul que le SME fait émerger et stabilise et qui lui est propre n'entre pas forcément en synergie avec les autres espaces de calcul, et on comprend d'autant mieux le souci de rendre le SME et le système de management de la qualité interopérables : il s'agit de permettre aux deux systèmes de contrôle de s'appuyer et se renforcer l'un l'autre.

Deuxièmement, ce centre de calcul doit composer avec des questions de légitimité et un mode de contrôle extérieur, l'audit, qu'il soit interne et exercé par sa périphérie, ou qu'il soit externe et exercé par une tierce partie. La circulation et les rapports se recomposent alors : d'une part la périphérie semble bien moins démunie qu'on ne l'imaginait, comme le souligne Fraenkel (1995) dans des termes différents, et d'autre part, considéré du point de vue du réseau de la

norme ISO 14001, chaque centre de calcul localisé et attaché à une entreprise apparaît lui-même comme la périphérie par rapport à un « lieu » distant qui, à son tour, y prélève ce dont il a besoin, le saisit sous son regard et exerce sur lui un rapport de prescription, par le truchement du certificateur.

Troisièmement, ce rapport crée aussi des attachements et des solidarités entre le centre et la périphérie. Le centre a besoin de la contribution de la périphérie et les formats d'objets et d'informations, les normes locales d'action et de comportements, les buts, rapports et identités sont négociés avec elle. Nombre de ces objets qui circulent et permettent au centre d'agir et de voir à distance constituent le résultat final d'un processus de conception auquel les acteurs concernés participent, directement ou par l'intermédiaire de porte-paroles. Leurs intérêts, leurs attentes, leurs contraintes et leurs résistances sont au moins partiellement pris en compte dans la mise en forme progressive de ces rapports et de l'espace de calcul qui leur est coextensif. Le centre contribue aussi à équiper les acteurs dans le cours de l'action, à disséminer des repères qui donnent prises, à leur faire produire des algorithmes et des heuristiques qui rendent leur propre action calculable, à les aider à construire des ressources de justification, à ouvrir des possibilités de discuter le cadre d'action de façon réglée, certes, mais qui puisse dès lors être entendue. La redistribution des possibilités d'action et le renforcement ne sont pas à sens unique, bien qu'il y ait manifestement asymétrie. La traduction des intérêts hétérogènes dans le SME vise, et contribue dans une certaine mesure, à nouer des alliances entre les acteurs concernés par un problème devenant de plus en plus commun, et à les lier à un destin commun.

Quatrièmement, la périphérie dispose d'atouts non seulement pour agir sur le centre, mais aussi pour lui résister. Et ce sont les rapports prescrits qui offrent prise à cette résistance, comme on l'a vu : les inscriptions que la périphérie produit et qui doivent la donner à voir, la rendre lisible, peuvent ne pas être produites ou devenir des instruments de brouillage, de désinformation.

Mais ce modèle a l'avantage de mettre en évidence deux caractéristiques essentielles du SME : le mouvement perpétuel qui vient d'être évoqué et l'ancrage matériel et dispositif des rapports de savoir-pouvoir dont il procède. Le rapport entre périphérie et centre de calcul est un rapport de savoir-pouvoir. « La maîtrise intellectuelle, la domination savante, ne s'exerce pas directement sur les phénomènes (...) mais sur les inscriptions qui leur servent de véhicule à condition de circuler en continu et dans les deux sens à travers des réseaux de transformations (...) qui relient chaque inscription aux mondes, et qui relient ensuite chaque inscription à toutes celles qui lui sont devenues commensurables par la gravure, le dessin, le récit, le calcul ou, plus récemment, par la numérisation » (Latour et Hermant, 1996). Par ailleurs, c'est aussi le pouvoir dont est investi l'intermédiaire, et de façon plus générale les agents calculateurs du centre, par l'autorité dont il est investi en tant que détenteur d'un savoir légitime, en tant que mandaté par la direction, en tant qu'il convoque des acteurs institutionnels comme la législation ou l'administration publique, en tant que représentant de la norme, qui le met en position d'obtenir des informations, de créer des contraintes d'*accountability*, d'imposer des pratiques d'inscriptions et des formats d'écriture, de définir les protocoles de transformations permettant d'extraire un résultat, que la production de savoir est rendue possible. Mais ces dispositifs semblent procéder par des modulations partielles et

continues des relations, des savoirs et des prises en compte, dans les interstices laissés ouverts par la norme, que par retour à un cadre préétabli.

CHAPITRE 8 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

L'objectif de ce travail de recherche doctorale était de contribuer à une approche pragmatique de la normalisation technique, en la problématisant non comme une fonction assignée à un objet (la norme technique) ou une institution (l'organisme de normalisation) mais comme un accomplissement et un effet pratiques. Dans cette optique, un enjeu scientifique essentiel était de rendre compte de l'articulation problématique entre deux mouvements de cet accomplissement, souvent dissociés dans les travaux sur la normalisation car relevant d'espace-temps, d'institutions, de logiques, de systèmes d'action et d'acteurs *a priori* incommensurables : la fabrication des normes techniques, et leur implémentation. Cette articulation difficile pour l'analyste, les acteurs qui se saisissent de la question la réalisent en pratique. Certains d'entre eux semblent jouer à cet égard un rôle particulier : celui de passer et de faire passer la norme d'un acteur à l'autre, d'un site à l'autre. Je les ai qualifiés d'intermédiaires compte tenu de ce rôle. Une fois ces acteurs repérés, prendre en compte et rendre compte de cette articulation, qui est un point de passage obligé de toute normalisation, devenait possible en suivant ces acteurs et par une stratégie d'enquête de type ethnographique.

La problématique de la normalisation technique est ici saisie à travers le cas de la norme de système de management environnemental ISO 14001, et de la façon dont sa portée en Région wallonne a été construite par ces acteurs intermédiaires au cours de la dizaine d'années qui suivit sa publication en 1996. La situation belge avait ceci de particulier que la négociation d'une position nationale sur la normalisation de la gestion environnementale des entreprises n'avait pas eu lieu, comme le prévoient les procédures d'élaboration normative de l'ISO. Or cette négociation à l'échelle nationale entre représentants des parties intéressées relève aussi d'un processus d'enrôlement de porte-paroles de la future norme, et de création d'un réseau dans lequel elle puisse circuler et qu'elle contribue à renforcer et prolonger. Elle relève aussi d'un processus d'acquisition et de partage de savoirs par et entre les acteurs concernés, notamment les acteurs intermédiaires, constitutif de l'accomplissement de ce processus. La mobilisation des acteurs intéressés pour assurer le succès de l'épreuve que constitue le « retour au monde » d'un texte normatif, particulièrement intense, rendait le processus d'autant mieux traçable pour le chercheur.

La thèse défendue à l'issue de ce travail de recherche peut se formuler de la façon suivante : une norme technique constitue un objet intermédiaire coextensif à un processus d'équipement politique de la société civile, impliquant une multiplicité d'acteurs qui s'y enrôlent pour des raisons, à des moments, en des lieux et selon des modalités pratiques différents, avec pour enjeu de rendre un monde social et technique conforme à des exigences sociales et politiques de protection de l'environnement. Le monde d'ISO 14001 émerge de ce processus qui procède de la création et de la recomposition d'identités, de valeurs et de pratiques hétérogènes et du tissage de liens pérennes et de liens labiles, et qui s'appuie sur des dispositifs permettant un engagement formaté des êtres dans l'action et participant à les transformer.

Certaines composantes de ce processus peuvent être dégagées. Il repose d'abord sur un programme d'action à distance visant à « intervenir de façon positive » sur la vie de la cité, c'est-à-dire à accroître en permanence tout à la fois la vie biologique, le lien social et la puissance publique, leur solidarité mutuelle et leur productivité (Foucault, 2001b; Trepos, 2004).

Ce programme d'action est un énoncé programmatique au sens où il exprime et justifie une intention explicite d'agir sur le monde et de transformer une situation posée comme problématique au regard de la vie de la cité. Le programme d'action est indissociablement lié au cadrage et à la définition d'un problème.

Ce problème n'existe pas en soi, il émerge d'un travail de problématisation que le processus de normalisation équipe. La formulation d'un problème d'environnement susceptible d'être à la base d'une action politique suppose ainsi des arènes où peuvent être exprimées de façon réglée des questions qui « intéressent » certains acteurs dans la mesure où elles concernent leurs pratiques sociales, leurs besoins, leurs aspirations, leurs difficultés, leurs valeurs. L'ISO organise de telles arènes où sont invités et incités à se rassembler et à négocier des acteurs humains, appelés fort justement « parties intéressées » dans le jargon de la normalisation. Dans ces arènes, qui sont des hétérotopies par rapport à leurs pratiques et lieux de vie et sont donc dégagées des enjeux qui y sont attachés, et où des règles de discussion, de confidentialité, de décision et de publication évitent les débordements intempestifs et la perte de contrôle liée à la prise de parole, sont exprimés les revendications, les attentes, les conflits, les affinités, les savoirs et les expériences, les craintes et les intérêts des acteurs. Cette expression mobilise dans les énoncés formulés une foule d'entités et de connexions qu'ils rendent visibles. L'expression réglée permet de déployer et de déplier les réseaux pour rendre possible leur mise à l'épreuve afin de les réagencer et les transformer, ainsi que de faire émerger des idées, des propositions, des connexions nouvelles.

Au cours de ces épreuves sont explorés, négociés et recomposés tout à la fois la liste et les identités des entités concernées, les savoirs disponibles, les intérêts, attentes et enjeux respectifs, les concessions mutuelles possibles et celles qui ne le sont pas, les connexions inédites, les modes de jugement et les hiérarchisations possibles, les garanties attachées à l'engagement dans l'action et ses modalités de pilotage. La problématisation procède d'un assemblage – d'un processus collectif d'expertise et de composition – qui associe de façon inédite des éléments hétérogènes : des connaissances relatives aux objets, êtres et dynamiques naturelles incluant les hommes, l'identification de pratiques sociales influant de diverses manières sur ces dynamiques et la vie de ces êtres et de la cité, et une qualification de ces dynamiques et pratiques sociales dans leurs rapports et réciprocitys. C'est cette mise en équivalence et cette traduction des dynamiques naturelles et des pratiques sociales en un problème qui pointe les rapports d'interdépendance entre les forces à l'œuvre qui donne prise à la production d'une proposition d'action ciblant ces forces et ces rapports et les mobilisant pour les transformer conjointement (Deverre, 2000).

Ce travail de problématisation et d'énonciation programmatique suppose un cadrage qui commence avant même le rassemblement des acteurs dans l'arène de discussion, et qui se poursuivra bien après. La normalisation technique constitue un mode de saisie et de traitement

spécifiques des questions qui intéressent la vie de la cité. Ce format inscrit ces questions dans le registre marchand – c'est un besoin du marché auquel il s'agit de répondre, et c'est le rapport entre le marché et la vie de la cité qui est en jeu – et technique – c'est d'un outil dont le marché a besoin, et c'est en se basant sur le savoir et l'expérience d'experts que cet outil peut être conçu. D'autres formats de gestion environnementale des entreprises sont *a priori* possibles, dont certains comme l'EMAS, des codes de bonnes conduites, etc. existaient déjà. La norme ISO 14001 s'est construite en prolongement et en décalage tout à la fois de ces formats, avec un objectif explicite d'uniformisation, dont elle déploie les réseaux et les intérêts qui les tiennent pour les associer, les recomposer et les réaligner.

En réduisant la portée des questions et des enjeux à certaines pratiques, certaines populations et certains rapports, et en les déplaçant vers un registre à la fois marchand et technique, ce processus les dépolitise et les rend commensurables à un projet humain. Cette dépolitisation n'est que partielle : le besoin relève aussi d'une politisation du marché – de régler ses rapports avec la société et de justifier le programme de dérégulation porté par les lobbies économiques – et d'une police du marché – de détecter et de sanctionner les comportements opportunistes venant fausser les règles de la concurrence. La technique inscrit et distribue des savoirs, des valeurs, des contraintes et des mots d'ordre dans des objets qui modifient les possibilités pour les individus de s'engager dans l'action et d'exprimer leurs « passions ». Mais ce format dessine un espace de codification qui rend difficiles certaines prises en compte de l'environnement, par exemple en termes de souveraineté de la volonté générale, de bien public non appropriable ou aliénable ou de droits et devoirs par rapport aux générations futures.

Dans le cas de la norme ISO 14001, un autre cadrage – au sens de définition des termes de définition du problème – vient doubler et renforcer le premier : celui de l'environnement comme « problème de gestion » par analogie avec la qualité. Les problèmes d'environnement résulteraient d'une « mauvaise gestion » et seraient solubles dans une amélioration de la gestion. Une telle définition du problème – et du type de solution à rechercher - circonscrit d'emblée le cadre d'appréciation et d'intervention aux nécessités, tolérances et risques de l'action normale, intentionnelle, calculée et finalisée, « qui connaît l'inquiétude de la tentative et la temporalité de l'effectuation » (Thévenot, 1997). Ce cadrage permettait de faire d'une pierre trois coups : tout d'abord mobiliser l'expérience, la rhétorique, le programme et le format des dispositifs sociotechniques de la qualité et les enrôler au profit de l'environnement, deuxièmement régler la question pratique, mais stratégique pour l'ISO, de la faisabilité de la norme ISO 14001 et de sa compatibilité avec la norme ISO 9001, et enfin, se positionner en alternative d'un format plus marqué par le registre réglementaire EMAS, tout en reprenant à son compte et en traduisant certains de ses éléments dans le registre gestionnaire, comme la prise en compte de la législation environnementale, la prévention des pollutions à la source et l'amélioration continue. Par rapport à ce dernier, la norme ISO 14001 « abaisse le seuil » de l'entrée dans une démarche d'écologisation : il permet aux acteurs de s'y engager sans renoncer à leurs objectifs et leurs intérêts même s'ils sont conscients que le fait de s'y engager va infléchir ces objectifs et intérêts. C'est le prix à payer pour intéresser les entreprises. De plus, il redistribue au profit des usagers de la norme – les entreprises - les prises sur l'action qu'offre le dispositif et leur permet de moduler leur engagement. Et c'est précisément la combinaison de ces deux caractéristiques – bas seuil à l'entrée et lien faible – qui fait la force

de ce dispositif faible qu'est la norme ISO 14001, relativement aux formats concurrents (Trepas, 2003b).

Ainsi, le problème et le mode d'intervention s'explorent et se construisent à travers la dynamique d'une controverse soumise à un impératif de clôture pour permettre l'engagement dans l'action. Cette controverse porte à la fois sur la définition du problème et celle du programme d'action et leur alignement, ainsi que sur leur compatibilité avec les exigences plus larges de protection de l'environnement qui organisent la vie de la cité. Le programme d'action est un « convertisseur » (Barbier et Lupton, 2003) qui fixe un point d'arrêt à l'exploration et la négociation collectives des « grandes questions » - les droits, devoirs et responsabilités, les valeurs et l'appréciation du bien commun, les états du monde souhaitables – en les traduisant dans un cadre de référence pour l'action collective, qui en établit les objectifs, les principes, les formats de qualification, et les modalités pratiques de traitement des « petits problèmes » au cas par cas, petits parce que singularisés et localisés. Sa stabilisation dans une norme technique associée à un horizon temporel garanti²⁷⁸ lui permet de circuler, de suspendre les interrogations des acteurs sur la nécessité et la légitimité de l'action pour se centrer sur les questions de mise en œuvre, de poser des repères conventionnels et d'appuyer les anticipations des acteurs. Elle propose une solution codifiée pour tous les organismes voulant entrer dans ce mouvement d'écologisation, qui organise à la fois leur constitution comme sujet contribuant à la vie de la cité, la mise en forme de leurs pratiques sociales, et l'*accountability* de leurs pratiques et de leur engagement.

Ce programme reprend largement le programme d'action du management de la qualité, et surtout il reprend à son compte le mythe rationnel qui en est constitutif. Un mythe rationnel (Hatchuel, 2000) renvoie à des formes de rationalisation de l'expérience : des formes de raisonnement et de conceptions émergeant « d'un effort d'intelligibilité » d'une expérience singulière et contingente et du cadrage d'une action collective. Elles relèvent du mythe dans la mesure où leur cristallisation relève d'un processus d'abstraction et de réduction (Hatchuel, 2000) qui introduit un décalage par rapport « à la façon dont les choses se passent » (Boiral et Henri, 2007), dans la mesure où elles aident les acteurs à comprendre quelque chose et leur imposent une façon de voir, et où elles scénarisent l'action, pré-scrivant des actions, rôles et identités, et relèvent d'une mise en scène de cette action qui en met en avant certains traits pertinents au détriment d'autres qui sont alors effacés (Chandler, 2007). Ce processus est donc à la fois cognitif et politique. Les dimensions de ce mythe rationnel ont été soulignées : le cycle PDCA, l'amélioration continue, l'articulation de la maîtrise, de la rationalité et de la performance, le nouveau rôle des cadres et la neutralisation des rapports de pouvoir dans l'entreprise qu'il présuppose, le crédit d'efficacité de la planification et de la formalisation, la fiabilité de l'audit, la communauté de buts, et la croyance en une possible éternité de l'entreprise. On notera encore que si Hatchuel (2007) qualifie ces formes de raisonnement de rationnelles, c'est moins pour rendre compte de leur caractère algorithmique ou d'une saisie des pratiques par la raison, que pour souligner leur caractère inachevé, limité et révisable et leur adossement, précisément, à des processus de révision permanente. Mais à l'aune du management de la qualité et de l'environnement, il apparaît que la capacité de processus de révision à conjurer les tentations de réification de ces mythes – ce que suggère l'argument

²⁷⁸ Minimum 5 ans entre deux révisions.

d'Hatchuel (2007) – relève également du mythe. Un mythe, probablement porté par le modèle cybernétique et la métaphore de l'entreprise comme organisme, qui s'avère central au programme d'action de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises.

Ce programme d'action ne se laisse pas réduire à ce mythe. Certes ce programme prescrit l'action : il esquisse un script qui définit les usages conformes et anticipe et tente de rendre repérables les « mésusages », il décrit un scénario qui met en relation dynamique des figures d'acteurs, des séquences d'actions, des rôles et des interactions. Un scénario dont la performance suppose que des acteurs s'en saisissent pour le mettre en action, ce qui suppose de le transformer. Certes, le programme d'action dont la norme ISO 14001 est porteuse est inachevé, il décrit et prescrit en quelque sorte les conditions et les modalités de son propre achèvement, qui relève d'un processus de délégation et de mise en forme de réseaux d'acteurs, et même d'un acteur-réseau puisque la capacité à normaliser est une propriété de ce réseau qu'il s'agit de créer. Mais comme l'enquête le montre, ce programme se trouve modifié du fait même de sa mise en œuvre, et dans des directions inattendues. Des acteurs dont le rôle n'avait pas été scénarisé, comme les consultants, conseillers et autres organes d'assistance aux entreprises, investissent la place ; des dispositifs complémentaires, comme le système d'agrégation des consultants en management environnemental allié à un programme de subvention de la consultance en Région wallonne, sont greffés sur ceux prévus au programme ; des articulations inédites, comme le positionnement d'ISO 14001 comme étape intermédiaire vers l'EMAS, sont produites et stabilisées, de nouveaux idéaux-types du programme, comme le cheminement type de l'entreprise, sont fabriqués ; l'épreuve de réalité que constitue sa mise en œuvre en révèle certaines fragilités, comme l'inanité des hypothèses sur la dynamique d'adoption de la norme par ses destinataires.

Pour comprendre ce programme d'action, il importe d'en préciser le régime : le cadre de référence engage une qualification de l'action et de ce qui y est engagé par rapport à l'horizon, prospectivement ou rétrospectivement, de l'effectuation de l'action – ses buts, ses échéances, ses effets, ses nécessités pratiques – horizon à l'aune duquel se dessine le format d'action qui convient. Selon Thévenot (1990 ; 1997), l'équipement de ce régime d'action repose sur :

- un mouvement d'individuation des acteurs à qui le programme attribue des intentions, des buts, des intérêts, des compétences, bref des identités plus ou moins compatibles avec les rôles et les responsabilités à investir dans la chaîne de coopération ;
- un mouvement de collectivisation des objets et d'aménagement des situations qui disposent des repères et plis qui s'offrent à des prises multiples ;
- un mouvement de mise en relation qui permet une coordination des acteurs et une reprise de l'action de proche en proche dans une chaîne de coopération tendue vers la production d'une œuvre²⁷⁹ qui les attache.

Ces mouvements se déploient à travers plusieurs dispositifs qui s'articulent les uns aux autres et se renforcent mutuellement :

- la création d'un cadre de négociation, à la fois symbolique et matériel : l'appréciation d'un besoin de norme qui autorise à intervenir, l'organisation d'une arène

²⁷⁹ Ce qui n'implique pas une communauté de but ou une homogénéité des intérêts.

d'élaboration - le TC 207 - , la production et/ou le rassemblement d'éléments de définition des paramètres de définition du problème, les règles et procédures de travail et de clôture du jugement ;

- la mise en circulation d'objets intermédiaires, à commencer par la norme ISO 14001, qui délivre les informations relatives à un programme d'action, se décrivant lui-même en référence à un mythe rationnel, qui décrit et prescrit une suite raisonnée, ordonnée et finalisée d'instructions génériques pariant sur « l'intérêt bien compris » des usagers pour leur faire faire quelque chose, et leur assignant des identités et des rôles ;
- la fabrication d'une multitude de variantes locales et contextualisées d'un même type de dispositif sociotechnique appelé SME, qui relève à la fois a) d'un dispositif individualisé et localisé de repérage, de calcul et d'endiguement de « débordements » et de recherche des possibilités d'alignement d'exigences et contraintes sociales, techniques et politiques propres, des exigences sociotechniques liées aux filières et dispositifs de prise en charge de ces débordements hors de l'entreprise et des exigences socialement légitimes de protection de l'environnement, b) d'un dispositif de saisie et mise en forme de pratiques domestiques ainsi que des corps individuels et leur rapport au monde, c) d'un dispositif de construction d'un savoir situé et à visée opératoire, mais néanmoins apte à circuler dans le réseau et à être capitalisé, et d) de dispositifs d'alerte et d'auto-révision permanente ;
- l'audit comme protocole central, lui-même normalisé, d'appréciation du SME au regard des convenances de l'action finalisée d'une part, et de mise à l'épreuve légitime de la compatibilité de ce dispositif aux exigences normatives, et à travers elles, aux exigences sociétales de protection de l'environnement que la norme représente, au sens cognitif (elle les re-présente et les transforme) et politique (elle en est représentative et les fait taire) d'autre part ;
- la certification, a) comme mode éventuel de validation experte par un tiers, comme dispositif de police du réseau et dispositif de mise en visibilité sur la place publique et d'intéressement, et comme opération de retour à l'universel et b) comme mode de circulation de la confiance par le surcroît de garantie qu'elle apporte – liée à l'accréditation comme dispositif de régulation et de qualification, et à la norme ISO 19001 comme programme et dispositif de normalisation des pratiques d'audit des certificateurs, et indirectement des auditeurs internes ;
- l'évaluation et la révision du programme d'action et du cadre de référence de l'action à travers la révision de la norme tous les 5 ans.

Toutefois, le programme d'action ne constitue pas la seule médiation de la normalisation, l'action en plan (normale ou finalisée) ne constitue pas le seul régime d'action pertinent, les repères conventionnels n'épuisent pas la totalité des prises sur lesquelles s'appuyer. « La machinerie de la normalisation fonctionne sur la conjonction [problématique] de plusieurs régimes d'action » (Thévenot, 1997). La capacité à moduler l'engagement dans différents régimes d'action pour qualifier et réaliser « l'action qui convient » est une compétence essentielle des acteurs (Thévenot, 1990a; Lemieux, 2005a).

Les acteurs humains qui se saisissent de la norme ISO 14001 et de ce programme d'action constituent une composante essentielle du processus de normalisation. La normalisation parie sur l'auto-mobilisation de ses destinataires – des populations visées par le dispositif et pour

lesquelles il a été pensé et conçu et dont sa performance dépend – sur une saisie par des êtres qui cherchent à thématiser et valoriser leurs pratiques. Ce ne sont pourtant pas les entreprises – à quelques exceptions près - qui vont se saisir du programme d'action, du moins en Région wallonne.

La saisie de la norme par l'utilisateur ne s'opérant pas spontanément, du moins en Région wallonne, ce sont d'autres acteurs qui ont pris l'initiative, avec l'appui des pouvoirs publics wallons auprès desquels ils se rendaient ainsi indispensables, de mobiliser les usagers potentiels et de faire exister ce programme d'action. Car le faire exister, c'est se créer de nouvelles opportunités d'action, de nouvelles relations à ces usagers, de nouvelles prestations de service sur des marchés qu'ils contribuent ainsi à développer. Il s'agit bien sûr des professionnels du management environnemental de tous bords : consultants, conseillers en environnement dans diverses institutions, certificateurs, formateurs, etc. Ils se donnent donc pour tâche de construire l'intérêt des entreprises et de faciliter leur entrée – le passage du seuil – dans le dispositif pour mieux les enrôler dans l'accomplissement du programme d'action.

La réussite globale de ce programme est pour eux stratégique puisqu'il est coextensif à la construction de leur position et de leur identité professionnelle émergentes. Mais quoique ennuyeux, un échec localisé et ponctuel – comme celui d'une mission particulière auprès d'une entreprise – ne menacerait pas directement leur projet de développement. Ils sont en quelque sorte en position de tiers par rapport à ce programme d'action et aux enjeux de ses destinataires et de leurs objectifs de gestion. Ils sont aussi en position de tiers par rapport aux enjeux de protection de l'environnement et aux programmes d'action des institutions publiques, même s'ils se sentent souvent concernés en tant qu'individus par ces problèmes. Ils sont néanmoins intéressés, mais intéressés à l'action de médiation elle-même, c'est-à-dire à initier le mouvement et le passage d'un site ou acteur à l'autre (Callon et Law, 1997), à se mettre en action pour faire faire avec le dispositif (Hennion, 2009) et à se rendre indispensable aux deux parties. C'est cette position de « tiers intéressé à entreprendre (...) à la fois dégagé des enjeux de la situation, mais engagé dans une épreuve qui a un sens dans un autre espace » - qui renvoie entre autres, ici, au développement collectif d'une discipline professionnelle, à la réussite d'une reconversion ou d'une extension des activités, à la mise en concurrence marchande avec les pairs, et à la délicate gestion des rapports avec les pouvoirs publics – qui leur permettrait de se constituer « auteur de l'action intermédiaire » (Mormont, 2008). De plus, ils peuvent s'appuyer sur une relation de confiance, éprouvées et forgées lors de coopérations précédentes, à la fois avec les entreprises et avec les pouvoirs publics. Enfin, ils peuvent s'appuyer sur des ressources, connaissances et expériences connexes et composites – dans le domaine du management de la qualité et de la sécurité, des techniques de l'audit, de l'écologie appliquée et des dispositifs d'évaluation et remédiation environnementales – qu'ils articulent et actionnent de façon inédite.

Le contraste avec d'autres acteurs est frappant. Les pouvoirs publics, par exemple, n'ont pas manqué de se saisir eux aussi du dispositif, de prendre leurs dispositions et de s'engager dans une diversité d'actions pour inciter les destinataires à s'en saisir et faciliter leur engagement. Cela tout en essayant – avec un succès mitigé - d'avoir prise sur le processus et de l'enrôler à son profit, et plus particulièrement à celui d'EMAS. Ainsi en fut-il des institutions européennes, notamment de la Direction Générale « Environnement » et son règlement

EMAS, et de la Direction Générale « Entreprises et Industrie » et sa politique de normalisation. De même l'Etat fédéral belge en tant que membre de l'Union Européenne, en tant que service public avec les programmes de sa politique scientifique, sa politique de normalisation et son système d'accréditation BELAC, la Région wallonne en tant qu'autorité compétente en environnement, en tant qu'institution politique et légiférante, en tant que bailleurs de fonds pour des programmes de recherche ou des subsides et aides aux entreprises, en tant que qu'administrateur des affaires et services publics, avec la DGRNE, la police de l'environnement, le système d'agrément des prestataires de service, se saisissent de la question de la normalisation de la gestion environnementale des entreprises. L'enjeu était pour eux l'internalisation des exigences de protection de l'environnement par les destinataires et l'effectivité de leurs politiques et instruments d'action publique, et ils voyaient dans la norme ISO14001 un moyen de poursuivre leurs objectifs dans la mesure où elle les traduit.

C'est ce qui fait précisément d'eux de « mauvais intermédiaires ». Ils sont directement intéressés aux enjeux de l'action et de la démarche des destinataires et ne bénéficient pas du même capital de confiance auprès de ceux-ci. Pourtant, assister les entreprises dans leur démarche fait sens au regard d'une mission de service public – et de fait, c'est au nom d'une telle mission que des institutions économique-politiques, comme des fédérations d'entreprises, ou des agences hybrides, comme les organismes de normalisation, vont se saisir de la question. Mais une certaine méfiance issue des expériences vécues et des collaborations précédentes avec les pouvoirs publics fait obstacle à l'établissement d'une telle relation. Les pouvoirs publics agissent largement de façon indirecte, à distance, dans la mesure où ils délèguent l'action à des intermédiaires – ce serait le prix à payer pour pouvoir agir - et où ceux-ci, tout en les représentant, s'arrangent pour les tenir à distance – et contribuent ainsi à rester indispensables. La normalisation volontaire contribue à reporter les possibilités d'action publique sur un dispositif contractuel gouverné par des normes et des dispositifs de « police des réseaux ». Dans ce « libéralisme normalisateur », l'Etat est renvoyé au rôle de cadrage et de garant des règles du jeu de l'économie politique néolibérale (Thévenot, 1997; Mertz, 2001).

Si les pouvoirs publics se saisissent de la question, quitte à faire un détour par des intermédiaires, ce n'est pas le cas des organisations de défense de l'environnement comme Inter-Environnement-Wallonie. Leur point de vue était pourtant représenté dans les arènes de l'ISO et la norme ISO 14001 traduit leurs exigences – partiellement et au prix d'une trahison, comme pour toute traduction. Mais comme l'analyse de l'élaboration de la norme ISO 14001 l'a montré, il y a des asymétries de traduction des intérêts et des opportunités d'action ouvertes aux uns et autres par le dispositif. S'ils sont intéressés à la démarche, c'est par défaut et leurs enjeux les poussent à s'affilier à d'autres dispositifs. De plus, la posture critique de ces associations de défense de l'environnement ne leur permet pas – sauf à redéfinir leur identité – d'établir une relation de confiance avec les entreprises. Enfin, le format gestionnaire du dispositif est en complet décalage avec leur répertoire d'action traditionnel – sauf, là aussi, à se transformer. Ces acteurs n'étaient donc en rien intéressés à entreprendre, ils se sont positionnés eux-mêmes et ont été positionnés par les autres acteurs en « public » par rapport à ce programme d'action. Un public critique, sans doute, mais dont la critique porte sur des implémentations singulières et non sur le programme d'action général, sur ce qu'il dénonce comme des trahisons du cadre par les entreprises mais pas sur le cadre lui-même, sur la

faiblesse de la démarche par rapport aux exigences socialement légitimes mais en aucun cas sur son incompatibilité. Dès lors, en vertu du principe d'amélioration continue qui laisse ouvert le champ des futurs possibles, la critique peut être réabsorbée par le dispositif.

Enfin, sont essentiels à la mise en action de ce programme d'action les destinataires du dispositif ; le dispositif déploie à l'intention des entreprises des points d'ancrage et vise à orienter, stabiliser et mettre en forme leurs pratiques sociales, en se fondant non sur la coercition mais sur l'incitation. C'est bien à la figure de l'entreprise que la norme ISO 14001 s'adresse, à une forme de totalisation dotée de capacités d'action et à laquelle, en vertu de son statut de personne morale à qui sont reconnus des droits, il est possible d'imputer des devoirs et des responsabilités. Que l'entreprise soit une fiction ou une réalité, peu importe, c'est cette figure qui est interpellée et c'est à cette forme d'existence que sont assignés une identité, des intérêts, des attentes.

En même temps, le caractère collectif, composite et hiérarchisé de cette figure est thématiqué dans le corps de la norme à travers les rôles, compétences et responsabilités assignés à différentes classes de personnel. Le programme d'action de la norme et le SME s'alignent sur l'ordre social dans l'entreprise, qu'ils se gardent bien de remettre en question et sur lesquels ils s'appuient. Ainsi le dispositif fait reposer la responsabilité et le cadrage de l'engagement collectif et politique sur la direction tout en réaffirmant la responsabilité et l'engagement individuels en termes de conformité aux convenances de l'action qui convient. Les intermédiaires reproduisent ce schéma en formatant leur argumentaire et leurs dispositifs d'intéressement en fonction des intérêts des dirigeants. Ils opèrent ainsi une double réduction : du collectif à un acteur en position de décider pour tous les autres d'une part, des intérêts et identités multiples à ceux d'un groupe en particulier d'autre part. Au cours de leur accompagnement de la démarche, ces éléments de cadrage vont être retravaillés et recomposés partiellement, sans redistribuer fondamentalement l'ordre social.

Par ailleurs, l'entreprise est aussi une situation d'action locale qu'il s'agit d'équiper. Une situation contingente qu'il s'agit de saisir à la fois dans sa singularité et sa trajectoire propre et dans ses équivalences avec d'autres situations elles aussi locales et dans leurs équivalences communes avec le cadre de référence normatif. La fabrication du SME, à travers un mouvement de problématisation et de définition d'un programme d'action qui prolonge celui dont est issue la norme technique, contribue à la fois à localiser et individualiser les exigences normatives et à maintenir leur lien à la référence, à singulariser le SME et à construire les équivalences permettant la mise en série des cas particuliers et leur montée en généralité, dont dépend leur accès à une vie publique (Trepos, 2004; Barbier et Trepos, 2007). C'est une situation déjà cadrée dans laquelle il faudra rendre possibles de nouvelles prises en compte, de nouvelles pratiques et de nouvelles formes d'appréciation de l'action qui convient. Endiguer les débordements problématiques suppose donc d'instituer un nouveau cadre d'action collective, qui recomposerait l'ensemble des éléments et des enjeux pour mieux les intégrer, mais qui semble bien souvent se juxtaposer avec plus ou moins de bonheur avec d'autres cadres d'action coexistant dans l'entreprise.

Si le programme d'action se déploie à l'échelle d'un monde social qui imbrique lui-même des échelles d'action collective différentes, il n'en vise pas moins les individus eux-mêmes. C'est

chacun qu'il s'agit de convertir à d'autres pratiques sociales et domestiques, voire privées. C'est à travers l'aménagement des situations d'engagement d'objets communs, de repères perceptuels et conventionnels de qualification et d'orientation des pratiques, de modalités de contrôle *a priori* et *a posteriori*, de dispositifs informationnels requérant leur participation active et de dispositifs calculatoires permettant de nouvelles anticipations et de nouvelles prises en compte que le dispositif vise à convertir les individus, à les responsabiliser et à les constituer comme sujets. Cette conversion relève à la fois d'un processus d'assujettissement et d'un processus de subjectivation. Si l'équipement repose sur des modalités de contrôle social, il repose tout autant sur la prise d'initiatives individuelles. La saisie du programme d'action par les intermédiaires, par exemple, a largement démarré à partir de l'initiative d'individus qui ont œuvré et réussi à intéresser et à mobiliser leurs collègues. Le SME sollicite la prise d'initiatives individuelles se refermant sur les exigences de l'action qui convient et de l'action en plan. Aussi, à l'ouverture de lignes de subjectivation des individus au cœur même du dispositif s'ajoute leur interpellation à travers le processus de négociation distribué et la mise en œuvre de techniques de subjectivation. Particulièrement bien illustrés dans le cadre de la fabrication du SME, ces mécanismes et techniques se déploient en chaque maillon du programme d'action, depuis l'élaboration de la norme jusqu'à la certification en passant par l'intéressement des dirigeants d'entreprise.

Les nouvelles identités émergentes relèvent à la fois de la position et de l'engagement des individus dans le dispositif, de l'infléchissement plus ou moins signifiant de la trajectoire biographique et de l'intériorisation du cadre, ainsi que du pliage de ses « dispositions » dans leurs corps. C'est le cas pour les individus qui s'affilient au dispositif et s'investissent dans la mise en action du programme d'action. L'entrée dans le dispositif le constitue comme individu et comme sujet au regard des possibilités que lui offre le dispositif de devenir et performer ce qu'il revendique d'être. Mais c'est aussi le cas pour les autres : le dispositif ouvre des modalités de résistance qui lui sont propres et dont les acteurs ne manquent pas de se saisir pour recomposer leurs pratiques. Si pour certains il s'agit surtout de préserver l'alignement de l'action sur les convenances personnelles du régime de familiarité, pour d'autres il s'agit d'une tactique d'opposition leur permettant se constituer comme sujets – sujets résistants. On se souvient à cet égard des « barons » avec lesquels le SME a à composer.

L'attachement des acteurs au dispositif est à géométrie variable. Et cette variation ne tient pas seulement à l'actualisation des rôles et des identités prescrites, à leur négociation et recomposition en situation. Elle tient autant aux stratégies et actions que déploient les acteurs d'un monde pour désigner qui en fait partie et qui n'en fait pas partie. La construction du monde d'ISO 14001 relève à la fois des stratégies individuelles d'affiliation et de désaffiliation et des processus collectifs d'inclusion et d'exclusion des acteurs. Ainsi, la position des ONG hors du monde d'ISO 14001 tient à la fois à leur refus de s'affilier et aux stratégies déployées par les autres pour les exclure. La situation des pouvoirs publics n'est pas très différente, puisque c'est à d'autres dispositifs qu'ils sont d'abord attachés, dispositifs que les autres acteurs s'arrangent pour les tenir à distance. Le refus des intermédiaires à communiquer certaines informations qui auraient ouvert aux pouvoirs publics une ligne de visibilité sur les pratiques domestiques des entreprises illustre bien les modalités de cette mise à distance.

Une troisième composante essentielle de ce programme d'action procède d'une mise en réseau permettant à la norme d'exister comme référence et énoncé programmatique. Exister suppose de se maintenir, de manifester sa présence en une multitude de sites et de cadres d'action et d'être mise en action. C'est en atteignant et en intéressant de plus en plus d'acteurs que l'action des normalisateurs peut être prolongée et reprise, et rendre un monde conforme aux exigences sociales hétérogènes dont ils sont les porte-paroles et les traducteurs. Un monde d'action se déploie comme un réseau caractérisé par des chaînes d'action (Becker, 1982; Hughes, 1996) qui associent des entités hétérogènes à travers le temps et l'espace, et connectant chaque lieu à une multitude d'autres lieux (Barbier et Trepos, 2007). L'établissement de nouvelles connexions et le maintien des connexions existantes engagent diverses formes de médiation qui permettent de franchir ou réduire la distance qui séparent les acteurs, les lieux, les moments et les situations entre lesquels l'action est distribuée. Les formes de médiation renvoient à « tout ce qui passe d'un acteur à un autre et constitue la forme et la matière de ce passage » et du réseau (Callon et Law, 1997).

La mise en réseau repose tout d'abord sur la prolifération et la mise en circulation d'objets intermédiaires de site en site, mais aussi au sein de chacun des sites. La norme ISO 14001 est le premier de ces objets intermédiaires. C'est un particulier destiné à circuler, à être saisi par tous les acteurs pour poursuivre leurs propres objectifs en la mettant en action et à les coordonner à travers un format flexible pour permettre un usage commun mais plus fortement structuré et spécifié pour un usage personnalisé. Son existence est coextensive au réseau tout entier.

Une norme technique est le résultat condensé, en-formé, d'une multitude d'épreuves et de prises en compte qui ont permis sa production. Au prix d'une réduction et d'une trahison, elle traduit les intérêts en présence, mais de façon asymétrique puisqu'elle en privilégie certains au détriment d'autres. Elle met en forme et stabilise ce qui a été investi dans sa production : un projet, des connaissances et des savoir faire codifiés, des attentes et des intérêts, des théories d'action, des croyances, des valeurs, des anticipations sur ses usages, sur ses usagers et sur l'aménagement de son environnement d'usage, des relations, des accords et des engagements mutuels, aussi. En même temps qu'elle dépend des contingences de sa production, l'un des enjeux de l'investissement de forme était d'effacer les traces de ces contingences et d'en faire un « universel », un « mobile immuable », capable de véhiculer tout ce qui y a été investi. Une entité combinable aussi, ou plus exactement compatible, « interopérable » pour reprendre le jargon de la normalisation technique, avec des dispositifs sociotechniques avec lesquels le programme d'action aura à composer, comme les normes ISO 9001 et ISO 19011, le règlement EMAS, les outils de management déployés dans les entreprises, ou encore les systèmes de certification. Cette compatibilité participe de son aptitude à l'emploi, mais constitue également des points d'ancrage sur d'autres réseaux déjà stabilisés.

Le texte normatif constitue un objet média, qui, en circulant, prolonge et transporte dans le temps et l'espace l'action des normalisateurs. Il transporte et prescrit en leur nom une façon de penser, de concevoir et de réaliser les choses, de cadrer et de résoudre les problèmes, de voir et de prendre en compte le monde, les acteurs concernés et les compétences et propriétés

à engager dans l'action. Mais sa capacité médiatrice propre est bien plus fragile qu'il n'y paraît au premier abord. La circulation même de la norme s'est avérée problématique en Région wallonne et c'est finalement essentiellement à l'initiative des acteurs intermédiaires qu'un réseau permettant à la norme de circuler en Région wallonne que son programme d'action a été déployé.

De plus, la norme ne se réduit pas à un objet commissionnaire transportant fidèlement l'action. Le format générique qu'est la norme suppose la reprise locale du questionnement par les acteurs ; ce questionnement local, s'il est centré sur les problèmes pratiques, dits de mise en œuvre ou d'interprétation des exigences, n'en contribue pas moins à transformer le programme d'action. Comme tout processus de délégation, les normalisateurs paient le prix du passage, de l' « envoi » à d'autres acteurs : celui de ne pas maîtriser l'ensemble du processus et des modalités de fonctionnement du réseau. Mais plus fondamentalement, c'est que ce qui est délégué, c'est la réouverture locale et au cas par cas de la controverse sociotechnique, des modalités de composition d'un collectif d'action et des stratégies et enjeux d'endiguement des débordements. Cette controverse, dans la phase dite d'implémentation, est déplacée et circonscrite – des fins et valeurs aux moyens et à leurs rapports –, localisée – attachée à des lieux, des trajectoires et des singularités – et encadrée par un système de définitions et de procédures. C'est précisément parce que la mise en discussion du cadre est possible, que la prescription est ouverte puisqu'elle laisse de nombreux degrés de liberté aux usagers (Jeantet, 1998), que la traduction de la norme est localement possible. Mais le format qu'est la norme est lui-même engagé dans cette épreuve et il n'en sort pas toujours victorieux dans la mesure où certaines entreprises qui s'en saisissent ne vont pas jusqu'au bout de la démarche. Mais alors que la certification a pour effet de rendre visibles et publiques les réussites, les échecs restent dans l'ombre et de l'ordre du confidentiel. Cette asymétrie de visibilité, qui tend à effacer les échecs qui pourraient donner prise à une critique publique, participe de la stabilisation du réseau.

La norme est aussi là pour articuler. D'une part, comme on a pu le constater, la construction des aspects environnementaux, à travers laquelle le problème est progressivement exploré, défini et documenté, est un travail de composition : composition de concepts, de points de vue, de savoirs et d'expérience, de forces également, qui fait émerger de nouvelles opportunités d'action et de nouvelles capacités dans le chef de l'utilisateur. D'autre part, la norme permet d'indexer les informations, facilitant leur circulation et leur rapprochement : la description des tâches à accomplir et des prestations de services, les expériences vécues par les acteurs, les exemples et les bonnes et mauvaises pratiques, les prescriptions, les éléments et documents du SME, les non-conformités et le rapport d'audit interne ou de certification.

La norme n'est donc pas là seulement pour transporter et articuler, mais pour transformer, pour « aider à composer entre des situations et des points de vue hétérogènes sur la situation à caractériser ou sur la solution à rechercher » (Melard, 2008b). Elle vise à agir sur l'entreprise autant qu'à agir avec elle : elle vise à faire émerger de nouveaux intérêts, de nouvelles compétences et de nouvelles identités, à modifier le regard des acteurs humains, à recomposer les rapports à son environnement, à susciter de nouvelles questions et de nouvelles responsabilités. La fabrication du SME, que la norme cadre et délègue à l'entreprise, consiste à transformer les tâches d'une diversité d'acteurs humains travaillant pour et avec l'entreprise,

en permettant de nouvelles prises en compte, en mobilisant de nouvelles entités et de nouvelles compétences. Elle contribue à modifier la position de l'entreprise dans le champ sociopolitique, en passant du rôle de « partie du problème » à celui de « partie de la solution ». Non seulement le programme d'action de la normalisation déplace les rapports de force au profit de l'entreprise « verte », mais il propose à l'entreprise de se constituer comme sujet d'une action environnementale.

La norme ne réalise pas ce tour de force à elle seule : elle fait émerger et enrôle à son profit une foule d'autres objets et dispositifs intermédiaires, qui circulent eux-mêmes ou la font circuler. Il faut ici distinguer deux cas, qui se recoupent partiellement : d'une part, les objets qui circulent et les dispositifs qui se déploient entre les sites dans la chaîne de coopération et d'autre part, les objets qui circulent et les dispositifs qui se déploient en chaque site. C'est ensemble qu'ils contribuent à la mise en réseau de la norme ISO 14001.

Le premier cas de figure renvoie à « ce qui passe et qui se passe » dans cet « entre-deux » qui se déploie entre le lieu de production et d'énonciation de la norme et son lieu d'implémentation et de performance. Cet espace, de nombreux acteurs ont pris l'initiative de le peupler d'objets média, tout d'abord, qui circulent dans des « canaux » qu'il a fallu créer, comme l'a fait la campagne de sensibilisation par l'envoi de documents à la fois informatifs et promotionnels à toutes les entreprises à recruter et par l'organisation d'un retour d'information sous forme de formulaire. Ces campagnes sont par essence éphémères, mais la circulation d'objets média qu'elles ont initiée se prolonge, reprise par les intermédiaires et circulant avec eux, ou mis en circulation dans des réseaux que les porte-paroles de la norme ont réussi à mobiliser, comme la presse spécialisée ou les newsletters des fédérations d'entreprise. S'y ajoutent les réseaux internationaux d'éditions qui mettent en circulation des manuels pratiques et des outils sous format papier ou électronique. Dans certaines parties du réseau, circulent également des compléments normatifs, comme les lignes directrices de BELAC qui circulent dans les réseaux des professionnels et des agences d'accréditation, et parfois jusque dans l'entreprise par l'intermédiaire du certificateur. Ces objets contribuent à la fois à faire circuler des énoncés normatifs, des concepts, des argumentaires et des offres de subjectivation – puisqu'il s'agit bien d'amener le lecteur à s'identifier à des modèles - visant à construire l'intérêt des dirigeants et cadres d'entreprises et les déplacer.

D'autres dispositifs sont essentiels à la mise en réseau, en déplaçant les acteurs pour les rassembler en un lieu où des interactions et des échanges interpersonnels et intersubjectifs sont possibles : les dispositifs de type forum. Au rassemblement des usagers et des intermédiaires « en personne » autour de la « question » du management environnemental qui les intéresse à divers titres, s'ajoute la convocation de figures génériques comme le législateur, le certificateur, le riverain, le client, et bien sûr l'entreprise, ou des figures concrètes comme l'ISO ou BELAC, par la médiation de porte-paroles humains et non-humains.

Les dispositifs de type forum fonctionnent sur le principe de la « communication engageante », qui amène les acteurs à prendre une première décision, à effectuer un premier déplacement, réversible et ayant peu de conséquences, mais qui facilite la prise d'une autre

décision, l'effectuation d'un autre déplacement (Marchioli, 2006). Mais ramener ce type de dispositif à une forme de communication appauvrit considérablement leur portée. Ce qui est central, c'est la création – temporaire mais répétée – d'un espace d'interactions directes entre des acteurs hétérogènes, d'un espace d'échanges, de confrontations, de délibérations collectifs.

Ce qui est échangé, ce sont tout d'abord des énoncés. Ces fora sont des lieux d'énonciation des expériences singulières vécues, des représentations, des justifications d'action et des significations attribuées à la norme, des divergences et des possibilités de convergence. Ils sont les lieux privilégiés où se construisent des accords sur les règles, les catégories et les interprétations. Les interprétations sont des propositions sur des équivalences entre des catégorisations et des problèmes locaux et les spécifications de la norme. La discrimination entre « bonnes » et « mauvaises » interprétations contribuent à une régulation des modalités et pratiques de traduction. Mais ces interprétations déplacent les énoncés en les « opérationnalisant » : telle ou telle exigence ne renvoie plus à une intention des normalisateurs mais signifie faire un ensemble de choses d'une certaine façon. Ainsi déplacée, chaque exigence se trouve détachée de son lieu de production et est à son tour attachée à un programme d'action type et à des lieux d'implémentation. Quant aux récits et comptes-rendus d'expérience, ils sont choisis soit pour leur caractère exemplaire (même s'ils sont relatifs à un événement ou une situation uniques), soit pour leur caractère récurrent, soit les deux. Dans les deux cas, ils prennent valeur d'idéaux-types indigènes, et vont être repris, répétés ailleurs, réinterprétés à différentes reprises. Les dispositifs de type forum, par leur dynamique, sont des lieux de réflexion et d'apprentissage collectifs qui contribuent à rendre possible la mise en œuvre du programme d'action et l'émergence du monde d'ISO 14001.

La mise en confiance des acteurs par la mise entre parenthèse du monde, les règles de discussion du forum, l'assurance d'une certaine confidentialité des débats, rendent possibles la construction négociée d'un espace de problèmes en correspondance avec le programme d'action, le partage de repères et de représentations, la mise à l'épreuve et la qualification des pratiques. Sont explorés et testés aussi les différents modes d'existence de la norme et du SME - une réponse à un besoin de l'utilisateur, une liste d'exigences, un outil de conception de système, un outil de gestion, une référence pour l'évaluation, un outil de contrôle – et les identités multiples des acteurs individuels ou collectifs – l'on se souvient de l'éventail des intérêts, compétences et préoccupations attribuées aux entreprises et aux dirigeants. L'exploration et la prise en compte des attentes et des contraintes des uns et des autres donnent matière à des anticipations mutuelles et contribuent à l'émergence d'un *modus vivendi*, d'une définition de la façon acceptable pour chacun de se laisser traduire, de s'attacher au programme d'action et aux autres acteurs humains et non humains, et d'une définition intercompatible de ce que « faire de l'ISO 14001 » signifie.

Sont également échangés, mis en discussion et mis en circulation des objets média, comme les brochures et documents issus de la campagne de sensibilisation, des protocoles techniques formalisés, comme la méthode Kinney qui s'est progressivement imposée comme bonne pratique puis comme point de passage obligé *de facto* de l'analyse environnementale, des exemples de documents-types du SME (politiques, procédures de travail) qui délivrent des informations à la fois sur le formalisme et le contenu standard des documents à produire, des

copies intégrales ou des extraits de normes ISO 14001 et ISO 19011, ou de compléments normatifs comme les lignes directrices de BELAC. Les réseaux de circulation d'objets média recourent donc les dispositifs de type forum sans qu'on puisse les réduire les uns aux autres.

Ces éléments échangés connaissent alors un double destin. D'une part, ils s'autonomisent pour mieux dans les différents réseaux, comme ces documents internes qui accèdent à une vie publique et servent de base à des pratiques de recopiage d'entreprise en entreprise, de consultant en consultant. Par ce jeu de répétition de proche en proche, le mode de mise en forme des informations et les formulations qu'ils incorporent finit par se généraliser et tenir de l'évidence. Certains récits deviennent des discours récurrents dont on ne peut plus spécifier la provenance, les conditions d'existence. D'autre part, tous ces éléments sont immédiatement retraduits par les acteurs en stratégies et en moyens d'action dans leurs champs respectifs : ils permettent d'anticiper les problèmes et/ou les changements, l'action des autres acteurs, les changements possibles.

Les dispositifs de communication à distance et les dispositifs de type forum mettent donc en circulation des objets intermédiaires – qui se traduisent les uns les autres –, des énoncés – des discours qui sont repris de proche en proche, des énoncés qui sont chargés dans des inscriptions, des concepts et catégories dont le sens est actualisé en chaque lieu – et des corps. L'intermédiaire qui se déplace en personne joue un rôle essentiel dans ce déploiement : il met en circulation des objets intermédiaires et des énoncés, déploie des dispositifs, organise des fora. Sa mobilité lui permet de se muer en véhicule transportant de proche en proche des énoncés et des objets, avec une fidélité variable, de multiplier les interactions de proximité avec des pairs, des usagers et des publics, d'opérer localement des équivalences avec des êtres saisis comme particuliers, puisqu'attachés à des contextes génériques spécifiques – différant en tailles, degrés de connaissances, secteurs, etc. – et comme porte-paroles d'une multiplicité d'êtres à mobiliser et transformer en collectif de gestion, et de réordonner les connexions.

D'autres dispositifs intermédiaires d'importance sont ce que Star et Griesemer (1989) qualifient de « stocks », des compilations ordonnées et indexées d'objets hétérogènes, localisées et accessibles aux acteurs concernés. Certains stocks sont tous publics et/ou d'accès public restreint à des membres identifiés, comme les sites Internet comportant des bases de données d'outils, de bonnes pratiques et de documents de référence, des répertoires professionnels, des listes de liens et d'adresses Internet, des listes et des statistiques d'entreprises certifiées. D'autres sont non publics, comme les bases de données « trucs et astuces » et la collection des dossiers clients des cabinets de consultance ou des organismes de certification. Mais certains éléments peuvent en être extraits et mis en circulation dans l'espace public, pour peu qu'ils soient rendus anonymes.

Tous ces objets ont une portée conventionnelle, qu'ils aient été d'emblée construits comme des génériques ou qu'il s'agisse d'objets singuliers qui accèdent à une vie publique, comme les exemples de procédures provenant des entreprises. Ces objets sont mis en circulation non pour leurs propriétés fonctionnelles mais comme des formes types. Peu à peu, un répertoire collectif d'objets types mais adaptables, tous indexés sur la même norme, se constitue et contribue à assurer une certaine calibration des SME à travers un complément de spécification des formes possibles et comparables.

Le second cas de figure renvoie aux objets intermédiaires qui circulent en chaque site et aux dispositifs qui s'y déploient. Ces objets et dispositifs sont coextensifs au SME, qui traduit la norme ISO 14001 dans un cadre d'action à portée locale et à la mesure de l'entreprise, la redéploie en un programme d'action centré sur le repérage et l'endiguement des débordements contingents et locaux, et fait émerger un nouveau collectif hybride à l'échelle du SME. Tout l'enjeu de ces médiations est de permettre des passages entre des dispositifs et programmes qui se déploient à des échelles différentes.

Les mêmes types de médiations se déploient donc aussi en chaque site : y prolifèrent les objets intermédiaires qui connectent différents lieux, cadres et moments d'action de la vie de l'entreprise, des dispositifs de type forum et des stocks. Des objets intermédiaires, dont certains circulent entre les lieux et les acteurs de l'entreprise, et d'autres polarisent le réseau en organisant la circulation des autres. Les procédures et instructions de travail, les enregistrements, les demandes d'action correctives, les objets média comme des affiches qu'on retrouve en chaque lieu ou des exemplaires de la politique environnementale glissés avec les feuilles de salaires individuels sont des exemples des premiers. Le tableau des aspects environnementaux significatifs, le programme d'action, avec ses objectifs et cibles, et les actions et acteurs qui y sont attachés, ainsi que le tableau de bord et ses indicateurs sont des exemples du deuxième type d'objets intermédiaires. Enfin, à certains égards, la documentation du SME (le manuel, les enregistrements, les rapports d'audit, le recueil législatif, le registre de plaintes, etc.), rassemblée en un lieu, ordonnée et indexée, constitue une forme de stock accessible à certains acteurs, le responsable environnement, l'auditeur interne ou le certificateur, par exemple.

L'établissement de connexions repose aussi sur la mobilisation de concepts intermédiaires, comme celui d'aspect environnemental grâce auquel certaines entités accèdent à un nouveau mode d'existence et à une vie publique, grâce auquel de nouvelles articulations et de nouvelles prises en compte sont produites, grâce auquel se réalise le passage d'un lieu de référence externe (les écosystèmes, le territoire, leurs dégradations et leurs aménités, les normes « imposées de l'extérieur ») à un lieu de référence interne (le site, les activités, les risques et les attentes de l'entreprise, les normes internes) saisissable par les outils de gestion classiques.

Si la mise en œuvre de la norme mobilise et donne consistance à des concepts, si elle peut être l'occasion de déployer de nouveaux dispositifs techniques, comme une station d'épuration ou des bacs de rétention, la plupart des objets qu'elle fait proliférer sont des inscriptions qui chargent des énoncés, circulent dans un réseau et/ou sont conservées dans des stocks. La norme ISO 14001, comme la norme ISO 9001 (Cochoy *et al.*, 1998) est porteuse d'une injonction à la formalisation, qui permet de saisir et traduire une multiplicité de formats d'information - des prises perceptuelles, des prises de paroles, des documents, des états, des formes d'attention flottante, des catégories et des exigences générales, etc. - et des formes de « retours de réalités » - des incidents et des crises, des critiques de parties intéressées, des sensations d'anormalité ou de perte de contrôle - dans un format unique répondant aux exigences de l'action normale. La clôture des formes d'information sur un format particulier réduit la gamme des formes d'engagement pragmatiques qui comptent et oriente les conduites

des individus vers les convenances de l'action normale (Thévenot, 1997) et vers un engagement calculé, à entendre comme l'appréciation de la situation et du cours de l'action et l'anticipation des conséquences et des ajustements souhaitables par rapport à un but, une œuvre ou un état des choses et du monde souhaitable (Callon et Law, 2003; Callon et Muniesa, 2003). Le passage à ce format permet une « montée en politique de l'information » (Thévenot, 1997).

L'information procède d'un investissement de forme coûteux qui permet de saisir des entités et des états du monde hétérogènes et singuliers à travers un nombre limité de propriétés repérables, voire mesurables, de les détacher des situations et de les charger dans des inscriptions pouvant circuler – elles sont mobiles – sans déformation – elles sont immuables – pour être conservées dans des stocks organisés et retravaillées dans des lieux distants – elles sont combinables. L'inscription procède de plusieurs opérations conjointe : la sélection et la réduction de l'hétérogénéité et de la complexité des entités et des états du monde, l'amplification des traits communs permettant des mises en série et des montées en généralités²⁸⁰ et l'effacement des singularités et des contingences, la représentation standardisée et la mise en forme de ces propriétés et de leurs relations, leur déploiement dans les plis matériels du support et les repères conventionnels du format écrit qui orientent la saisie de l'information par son usager. L'inscription est un mouvement de traduction, au sens où elle procède à la fois d'une transformation et d'une reproduction, et qu'elle intéresse et discipline à la fois son producteur et son usager, et établit entre eux un *modus vivendi* au nom de l'action normale.

Ce *modus vivendi* redéfinit les compétences à engager dans l'action et donc qui comptent pour qualifier les acteurs. Il leur faut désormais, en plus des « compétences opérationnelles » redéfinies elles aussi pour prendre en compte les nécessités de la maîtrise des flux qui débordent du cadre de l'entreprise, se mobiliser comme scripteur et se conformer à la discipline de l'écriture. Plus encore, sa tâche s'élargit à la production de traces et à la mise en mots et en forme de leurs propres actions, et l'injonction à communiquer, qui englobe et dépasse la production d'inscriptions, produit des effets de subjectivation. Au soi calculateur vient s'articuler un soi communicateur, les deux se renforçant l'un l'autre.

Or, être un scripteur discipliné, c'est aussi se donner à voir, se placer dans une ligne de visibilité ouverte par le dispositif, et donner prise sur soi aux usagers de ces informations (Chateauraynaud, 1999; Chateauraynaud, 2006). Car avec les systèmes de management, on écrit plus mais de moins en moins pour soi (Cochoy *et al.*, 1998). Les acteurs ont accès à plus d'information, mais une grande partie de ces informations sont des objets communs, soit des informations retravaillées sous la forme d'un programme d'action, d'une liste d'aspects environnementaux et d'objectifs et de procédures de travail, soit des informations de première main, comme les formats d'enregistrements, mais qui sont compilés dans des stocks distants des lieux d'action. Les inscriptions leur reviennent sous forme de prescriptions, au sens de

²⁸⁰ Même dans le cas des enregistrements et des formats de traçabilité où il s'agit de saisir des circonstances singulières, il y a sélection des circonstances qui comptent, doivent être saisies pour être mises en série avec d'autres informations, permettant ensemble une saisie croisée des caractéristiques d'un même événement singulier problématique, une saisie statistique d'une régularité, d'une variabilité ou d'une tendance, ou encore une saisie séquentielle d'un enchaînement contingent d'événements ou d'un processus.

savoirs prescrits par d'autres (Hatchuel, 2000). De plus, tous les acteurs n'ont pas accès à la même quantité ni aux mêmes formats d'informations : il y a création d'asymétries de ressources cognitives et politiques et asymétries de prises qui sont coextensives à des rapports de pouvoir (Latour, 1988; Chateauraynaud, 1999; Latour, 2000a; Chateauraynaud, 2006). Enfin, si l'information permet un « retour de réalité » qui donne prise à un travail de redéfinition des prises en compte et de recadrage, tous les acteurs n'ont pas les mêmes possibilités de négocier un recadrage, qui pourtant sera porteur de contraintes et opportunités pragmatiques pour eux (Mormont, 2006). Mais d'un autre côté, se faire scripteur, c'est aussi s'enrôler dans le collectif de gestion et s'y positionner. Se faire scripteur ouvre des opportunités, certes minimes, de se faire le porte-paroles d'entités et d'événements candidats à une prise en compte et d'intérêts et attentes d'autres acteurs, bref à participer au cadrage cognitif et pragmatique et à entrer en politique. A côté d'acteurs qui résistent ou se conforment *a minima* aux exigences du dispositif, on rencontre des acteurs qui s'y investissent et qui s'approprient ses exigences à des fins qui débordent les dispositifs.

L'information, enfin, procède d' « un rapport établi entre deux lieux, le premier qui devient une périphérie et le second qui devient un centre », et plus précisément un centre de calcul (Latour et Hermant, 1996). C'est un rapport de prescription, fondé sur des asymétries de ressources techniques et politiques, qui repose sur et performe un mouvement conjoint des savoirs et des relations. Les formes de pouvoir dans les réseaux sociotechniques (Latour et Hermant, 1996; Chateauraynaud, 2006) comme les modalités de l'action gestionnaire (Hatchuel, 2000) et les techniques de gouvernement (Foucault, 1975; Foucault, 2001a) sont indissociables de ce type de rapport.

L'enjeu pragmatique d'un tel centre est de transformer ce qu'il voit et saisit du monde en savoir et en puissance d'action sur le monde. Cette transformation repose sur une série de traductions dont la production et la mise en circulation d'informations à partir d'une périphérie n'est qu'un élément. Ce qui compte, c'est de pouvoir retravailler, confronter, recombinaison ces informations qui manifestent la présence et la forme des entités et des états du monde dans ce centre. De pouvoir à nouveau les détacher du format, les ventiler, les mettre en équivalence et en série, les attacher à d'autres entités, les agréger pour en extraire un résultat, sous la forme d'une série d'inscriptions qui pourront à leur tour circuler hors du centre de calcul. Or, tous les formats d'information ne se prêtent pas aussi facilement à ce genre de manipulation. Si les prises perceptuelles doivent être traduites dans des inscriptions, ce n'est pas seulement pour leur permettre de circuler, mais aussi pour les saisir d'entrée de jeu dans un format qui établit une commune mesure à une multiplicité d'autres. Ainsi, pour reprendre les termes de Latour et Hermant (1996), chaque inscription offre « un supplément d'information (...) à toutes les autres ». Les différents formats d'information offrent des ancrages à des formes de connaissances différentes. L'injonction à formaliser - qui est aussi une composante du processus de normalisation et de la performance de son programme d'action - vise la production d'informations dans un format compatible à la production de connaissances non singulières, dont la portée déborde le corps de l'individu, l'instant et le lieu de l'effectuation singulière, l'immédiateté de l'engagement. La puissance d'agir est liée à cette possibilité de déborder l'action *hic et nunc*.

Du point de vue de la norme ISO 14001, tous ces objets, informations, formalismes, protocoles et dispositifs sont des particuliers. Traduisant et performant localement les exigences normatives, ils sont fortement attachés à leur lieu et conditions de production, et ne sont pas destinés à circuler. Relatifs à une situation spécifique, ils ne sont pas censés avoir une portée en dehors de ce lieu. Du point de vue de l'entreprise, en revanche, ce sont des objets communs : dans un régime d'action « à plusieurs » et en plan, leur circulation permet la coordination de l'action et les anticipations et ajustements mutuels au sein du collectif (Livet et Thévenot, 1994; Thévenot, 1995). Pourtant, ils ont aussi une portée conventionnelle que leur format traduit : d'un lieu à l'autre, d'une situation spécifique à une autre, ils offrent des ressemblances qui ne peuvent toutes être imputées aux exigences normatives ni à d'illusoires propriétés communes à toutes les entreprises. S'ils respectent un formalisme et des contenus standards, c'est pour faciliter la lisibilité de l'information à des acteurs extérieurs, comme les donneurs d'ordre, pour offrir des affordances que les certificateurs puissent retrouver partout pour construire le jugement d'audit, pour rendre les SME comparables dans une certaine mesure, pour rendre l'expérience acquise en une telle diversité de lieux et de particularismes cumulable. La mise en circulation de tels objets particuliers à titre d'exemples et les pratiques de recopiage participent de ce mouvement de standardisation à l'initiative des usagers et des intermédiaires de la norme. Mais ce qui peut-être se perd, à travers ce renforcement de l'alignement de ces objets sur le monde d'ISO 14001 et sur les conditions d'accès à une vie publique, c'est le lien aux situations pratiques, aux convenances personnelles, aux prises et aux rapports de familiarité, aux habiletés et à l'expérience de travail, qui constituent le cadre de la vie domestique de l'entreprise, sur laquelle pourtant le programme d'action et les dispositifs cherchent à être en prise. On compte alors plus que jamais sur l'intelligence créative des acteurs et leur capacité calculatoire pour prolonger les dispositifs jusque dans leurs corps et dans les micro-pratiques que ces objets peinent à saisir.

Si la machinerie de la normalisation technique privilégie les appuis conventionnels et les formats d'information formalisée qui se referment sur les convenances de l'action normale, elle repose aussi sur des interactions et des modes de coordination de proximité, des connexions plus informelles, non systématisées, labiles mais répétées et reprises inlassablement. Comme les développements précédents l'illustrent, l'oral et l'informel ne sont pas exclus des systèmes de management : ils sont soit déplacés – la discussion portera non plus sur ce qu'il faut faire, mais sur la façon d'interpréter les consignes et les scripts incorporées dans les objets – soit capturés et enrôlés au profit du système – à travers des groupes de travail qualité, par exemple (Cochoy *et al.*, 1998; Grosjean et Lacoste, 1998).

Les coordinations de proximité ne sont pas seulement essentielles au fonctionnement du SME et à l'inscription de la norme dans les pratiques domestiques des individus travaillant dans les entreprises, elles sont aussi nécessaires au maintien de la référence dans le réseau et à l'émergence d'un monde commun. Capitalisant sur l'exemple de la métrologie, Thévenot (1997) souligne que la normalisation requiert la délégation à « des agents de terrain » la prise en charge par eux d'une partie des médiations nécessaires à « l'étalonnage », c'est-à-dire à la stabilisation des propriétés de la référence de site en site et au maintien d'un espace de commune mesure. Il ne s'agit pas seulement de disposer d'un objet dans lequel la norme, l'étalon ou le principe d'équivalence est inscrit et stabilisé et de procédures garantissant leur

usage conforme dans l'action, il s'agit aussi d'assurer des régularités comportementales et le « maintien de l'interprétation » de proche en proche.

Comme le métrologue, l'intermédiaire du monde d'ISO 14001 se déplace en personne et négocie l'interprétation et la mise en action de la norme en chaque site, en mobilisant des conventions et méthodes collectives, des concepts et catégories généraux, des informations, pratiques et catégories locales et des prises perceptuelles *in situ*. La négociation s'opère aussi sur base de repères élaborés à l'occasion d'interprétations antérieures, incorporés et/ou déposés dans des objets et procédures que manipule l'intermédiaire. L'interprétation, qui reprend et localise les énoncés normatifs et permet de déborder sur l'action, émerge de la recomposition inédite de ces éléments et de leurs relations, qui articule différents formats d'information et différentes formes de savoirs. Sa naturalisation repose sur le déploiement des interprétations dans des repères, des objets et des formules qui les réitèrent et les stabilisent.

Parallèlement, il s'agit aussi de négocier et s'accorder avec tous ceux qui font et font faire avec le dispositif pour aligner leurs positions. Comme les métrologues (Thévenot, 1993; Thévenot, 1997), les intermédiaires multiplient aussi les possibilités d'interagir et de nouer des liens de proximité avec leurs pairs et les usagers de la norme – et de leurs services –, notamment à travers les dispositifs de type forum. A travers « le retour d'expérience », l'échange et la délibération collective autour d'objets, de récits, d'interprétations et d'innovations d'usage exemplaires, l'enjeu est aussi de définir une « manière construite mais consensuelle » propre à un monde (Becker, 1982) d'interpréter la norme et de la mettre en acte, de mobiliser des ressources, de qualifier les êtres et les situations, de valider les outils, de collectiviser les objets et les repères. Ces conventions de coordination sont à la fois verbalisées et incorporées dans des objets et des pratiques usuels.

Émerge de ces échanges et recompositions un cadre ou un format de qualification de l'action menée ensemble et de ses résultats qui fait référence au sein de ce monde et permet la coordination et un sentiment d'intercompréhension des acteurs (Becker, 1982; Thévenot, 1997). La formule suivante, prononcée dans un de ces fora pour exprimer ce sentiment, rend compte d'une conscience du collectif propre à un monde (Barbier et Trepos, 2007) : « *Vous êtes ISO 14001, nous sommes ISO 14001, on se comprend* ». Elle marque le cadre, c'est-à-dire à la fois ce qui rapproche et valorise les êtres appartenant à un monde et ce qui les différencie des autres. Elle marque aussi un attachement à une totalité d'appartenance par rapport à laquelle ils se définissent et ils définissent leur engagement (Barbier et Trepos, 2007). La norme ISO 14001 constitue le « lieu commun » qui fait sens pour tous et les rallie : tout le monde sait de quoi il s'agit, de façon globale sinon dans le détail, si bien que la référence à la norme est immédiatement parlante pour les acteurs de ce monde. Ce lieu commun n'implique pas une homogénéité des pratiques, des intérêts et des savoirs, mais une possibilité de mise en relation des pratiques, des intérêts et des savoirs qui constituent un monde (Trepos, 2004; Trepos, 2007). Il renvoie à une prise de position de rupture par rapport à des idées et des pratiques antérieures dont on cherche à se désengager au nom de l'environnement et une mobilité par rapport à une position d'assujettissement aux politiques publiques pour investir une position nouvelle d'acteur de ces politiques. Il renvoie aussi à une position et une expérience partagées de praticiens de la norme, qui marque la différence entre les acteurs du monde d'ISO 14001 et le(s) public(s) de la norme. Il renvoie enfin à un mode d'évaluation et de mise en ordre des

arguments et des discours (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992), qu'il s'agisse de revendications, de justifications, de récits de pratiques, d'énoncés aspirant au statut de fait établi.

De la polysémie de la norme, de la polyphonie de l'énonciation et de la polymorphie des pratiques au sein d'un monde (Trepas, 2003b; Trepas, 2004), il se déduit que les conventions de coordination et de traduction ne sont pas à voir comme des règles rigides : d'une part elles sont assorties de tolérances – elles peuvent fluctuer entre des limites qu'il s'agit précisément de définir conventionnellement et d'apprécier en situation –, et d'autre part elles sont continuellement modulées, en fonction des retours de réalité et à « chaque innovation majeure », comme par exemple la révision de la norme (Becker, 1982; Thévenot, 1997). C'est à travers les controverses dans lesquelles s'engagent les acteurs d'un monde que les conventions sont mises à l'épreuve, pour être maintenues, modalisées ou reconfigurées. Leur dynamique permet la réflexion et l'apprentissage collectif (Barbier et Lupton, 2003). Dans le cas de la norme ISO 14001, le format procédural de la norme, le caractère inachevé du programme d'action et la contractualisation de l'engagement au cas par cas qu'il implique supposent des moments et lieux de reprise des controverses, fussent-elles limitées à des questions de « mise en œuvre » ou d'application ou d'interprétation. Cette dynamique est même nantie d'une valeur pédagogique : c'est par l'exercice d'une réflexivité que l'entreprise construirait conjointement des connaissances et compétences « vertes », un nouveau mode de relation à l'environnement et un projet politique et technique de gestion de cette relation. Cette dynamique individuelle de réflexion et d'apprentissage se double d'une dynamique collective qui déborde le cadre formel du programme d'action tel que durci dans la norme, et des procédures de négociation de l'ISO.

Les interrogations des acteurs sur la mise en œuvre ou l'interprétation de la norme, comme l'enquête l'a montré, ne portent pas que sur les situations d'action et les arbitrages locaux, elles portent aussi sur les intentions des normalisateurs et les termes du compromis entre représentants des parties intéressées qui ont négocié le texte de la norme. Sur la relation entre « l'esprit » et « la lettre » de la norme. L'exploration de ces interrogations dans des dispositifs de type forum intersites (dans le cadre de la sensibilisation, par exemple) et intrasites (les réunions de travail dans les organismes de certification ou de consultance, les réunions de brainstorming dans les entreprises), au cours des investigations liées à l'analyse environnementale ou aux évaluations de la conformité relève d'une qualification et d'une recomposition conjointes des problèmes, des collectifs hybrides, des savoirs, des ressources politiques, du cadre de référence et des projets individuels et collectifs.

Tout ce passe comme si l'énonciation de la norme n'était pas terminée et devait être prolongée dans le monde d'ISO 14001 pour qu'elle se maintienne, soit mise en acte et se mette à exister. Pour être partielle, alignée sur « le traitement de petits problèmes », la controverse, du fait de sa dynamique, menace toujours de déborder de ce cadre et de monter en politique, de contaminer de proche en proche d'autres parties du réseau et de basculer d'une situation tiède à une situations chaude. Pour éviter l'entropie maximum, il s'agit de gérer la controverse et de maintenir le fameux consensus sur lequel la norme s'appuie pour revendiquer sa légitimité. La gestion de la controverse est donc également une composante du processus de normalisation.

La dynamique que l'enquête donne à voir se distingue à la fois de la propagation d'un énoncé comme « boîte noire » dans un réseau technico-économique, et de la propagation d'un énoncé « hors réseau », où chacun des acteurs dispose d'une marge de négociation pour le transformer à sa convenance et pour l'adapter aux conditions spécifiques : il est transformé et transformable par tout le monde, au point de devenir méconnaissable (Latour, 1989). Or, si tous les acteurs du monde d'ISO 14001 ne cessent de produire de nouveaux énoncés disparates, cette polyphonie et cette prolifération énonciative ne conduit pas à une infinité d'énoncés irréductibles les uns aux autres, bien au contraire. Ce qui circule semble former « système », dans la mesure où l'énonciation s'organise autour d'un « corpus cohérent de propositions » qui se construit à partir de et en référence à « un petit nombre de propositions posées au préalable » (le texte de la norme, les idées qui vivaient dans les comités) par reprises et modulations successives et par des procédures d' « exclusion des propositions non compatibles » (Serres, 1974). La gestion de la controverse, telle qu'elle est entendue ici, renvoie à un double mouvement – et une double nécessité - de prolifération et de raréfaction des énoncés.

Comme l'enquête l'a montré, la prolifération des énoncés repose sur l'aménagement de lieux qui la rende possible, aussi bien dans les entreprises que dans l'espace à la fois social et géographique du monde d'ISO 14001 en Région wallonne. Il s'agit de lieux où la prise de parole est possible car liée à une hétérotopie : elle obéit à des règles propres, instaure temporairement et localement de nouveaux rapports de savoir-pouvoir entre les acteurs concernés, et est dégagée des enjeux liés à la gestion des entreprises et la protection de l'environnement d'une part, et des enjeux de normalisation d'autre part.

Ce dernier point n'est pas contradictoire avec une mise à l'épreuve de la norme : ce qui est en jeu et fait l'objet de l'exploration de la norme, ce n'est pas sa compatibilité aux exigences socialement légitimes, mais l'intention des normalisateurs et le principe d'établissement du compromis – inscrits dans la norme – de rendre possible la conciliation des objectifs économiques et écologiques par le déploiement d'un dispositif adéquat. Un élément de la norme est saisi comme ressort de problématisation et d'intéressement, et comme point d'entrée autorisant l'exploration à la fois des exigences de la norme, des formes de SME, des intérêts des acteurs et du sens de la certification. Il autorise alors l'énonciation de toutes les opportunités à saisir par les acteurs, de tous les bénéfices potentiels à engranger et des moyens et pratiques permettant de transformer la contrainte environnementale en opportunité de performance technique, marchande et sociale de l'entreprise. Il permet l'exploration et la désignation des formes possibles d'interprétation de la norme et d'implémentation du SME alignées sur ce but ou cette œuvre générale qui rallie les acteurs par de là leurs différences. C'est donc à travers le SME que les propositions sont possibles, y compris des propositions relatives à la norme elle-même et à la certification.

L'énonciation est orientée vers ce que les acteurs appellent le « partage » ou le « retour d'expérience ». Cette orientation autorise tous les praticiens à émettre des propositions, même s'ils n'ont pas encore mis en œuvre la norme ISO 14001. Ce qui est essentiel à l'énonciation c'est le lien avec la mise en action du programme d'action dans une ou des situation(s) particulière(s), passée(s) ou à venir. C'est ce lien qui attache les normalisateurs, les

intermédiaires et les usagers de la norme, qui attache les concepteurs, les usagers et les évaluateurs du SME. Plus que le récit d'une expérience et d'une épreuve passée, ce qui importe c'est un certain type de retour de réalité qui permet de juger et d'anticiper les épreuves à venir. Ce retour de réalité est lié à des situations pratiques et contextualisées, donc singulières, de mise à l'épreuve du SME : les inquiétudes et ratés de l'effectuation, les doutes de l'évaluation et de la certification, les difficultés pratiques, les résistances des acteurs. Pour être pertinent, un retour de réalité doit permettre de construire un lien objectivable et pas seulement théorique avec les pratiques de l'entreprise et/ou le SME. Une mesure de la qualité d'un cours d'eau voisin, qui varie en fonction des pratiques combinées d'une multiplicité d'acteurs et de dynamiques sociales et naturelles, ne constitue pas un retour de réalité pertinent car il n'apprend rien sur les façons pertinentes de faire de l'ISO 14001. Bref, la prolifération des énoncés est relative aux retours de réalité qui comptent dans le monde d'ISO 14001. Ce qui fonde leur qualité de retour de réalité, c'est à la fois la qualité de « témoin » de l'énonciateur, et l'existence – le plus souvent supposée – de preuves tangibles potentiellement convocables à l'appui du locuteur. L'exigence de factualité et de traçabilité de la démarche de gestion environnementale est aussi ce qui autorise le retour d'expérience.

Ce qui est mis en débat, exploré et testé collectivement, ce sont les expériences, les pratiques, les solutions inventées par les acteurs, individuellement et localement. Ce sont aussi leurs jugements sur cette expérience et les appuis qu'ils mobilisent, ce qui rejoint partiellement le point précédent. Il s'agit de mettre en série les différents cas et de faire des catégories, par exemple des types d'entreprises, ou des modèles, comme les modèles de cheminement type. La prolifération des énoncés est donc liée à l'hétérogénéité et la singularité des situations, expériences et solutions locales et à un travail de commensuration de ces singularités et de montée en généralité, à la fois conceptuelle et politique. En ce sens chaque nouveau cas, chaque problème inédit, chaque solution innovante pose la question et provoque le débat sur la gamme des situations et des états du monde possibles, la possibilité de nouvelles prises en compte, l'étendue des significations, des pratiques et des articulations possibles. Le cadrage du problème et le formatage de l'action que propose la norme sont indirectement mis en jeu, repris et modulés.

Ce qui prolifère aussi, ce sont les formes d'un même argument ou d'une même exigence de la norme. Chaque cas est un nouveau cas, comme le disait un consultant, et suppose une adaptation non seulement de ce qu'on fait, mais aussi de ce qu'on dit. Chaque exigence de la norme est traduite en même temps que mobilisée et cette traduction détache l'énoncé de la norme et le rattache à une multiplicité d'autres énoncés hétérogènes, en les reformulant pour permettre cette mise en relation. L'individualisation des énoncés – qui les attache aux spécificités et aux contingences d'une situation, d'un site ou d'un acteur -, et leur concrétisation – qui les attache à des éléments tangibles, comme des systèmes techniques, des exemples de procédures, des repères visuels, des mesures ou des statistiques, ou encore des individus, dont certains sont convoqués physiquement – conservent un lien à la référence, à un corpus de propositions posées au préalable que ces énoncés réitèrent.

A ces réitérations discursives s'ajoutent des réitérations techniques. Le chargement des énoncés dans une multiplicité d'objets techniques (Latour, 2000b; Latour, 2006b) et dans des corps entraînés (Goffman, 1974; Foucault, 2001b) ont déjà été évoqués. Une autre forme de

réitération technique consiste en la reprise d'éléments et de principes normatifs dans plusieurs dispositifs qui s'adossent les uns aux autres et dont les effets sont cumulatifs. Ainsi, les exigences normatives relatives à un objet sont reprises, reformulées et articulées à d'autres éléments dans les lignes directrices relatives à l'évaluation de cet objet et aux pratiques des évaluateurs – par exemple, les lignes directrices de BELAC. Les exigences normatives relatives au management environnemental et au management de la qualité constituent des ressources les unes pour les autres, qui rendent possible leur convergence et leur renforcement mutuel en pratique sur le terrain et lors de leurs révisions respectives par l'ISO. On a vu à plusieurs reprises que la prolifération des énoncés relevait d'aller-retour et d'exploration des similarités et des différences entre ces deux normes. Au-delà des détails des exigences normatives, ce qui est réitéré, c'est le modèle PDCA, qui est repris non seulement dans les deux normes, mais dans d'autres dispositifs de gestion, relatifs à la sécurité, à la Qualité Totale ou à la qualité des services publics, par exemple (Sussland, 1996; Giroux et Taylor, 2002). Ces dispositifs sont mis en œuvre, conjointement ou séparément, en un très grand nombre de sites, dans et en dehors du monde d'ISO 14001. Ainsi, si tous les acteurs ne sont pas des usagers de la norme ISO 14001, la majorité sont des usagers de systèmes de management de la qualité. Cet usage est même inscrit dans les statuts de certains d'entre eux, comme le prévoit le système d'accréditation pour les organismes de certification, ou fait l'objet de contraintes indirectes, comme élément de format de qualification des consultants candidats à l'agrément en Région wallonne ou comme dispositif de normalisation des services aux entreprises des chambres de commerce locales. Cette forme de réitération technique contribue à faire du modèle PDCA et du format de programme d'action qui lui est propre un lieu commun du monde d'ISO 14001 et un point d'ancrage de ce monde à d'autres mondes d'action.

Une dernière modalité de reprise de l'énonciation est liée à l'organisation et à l'articulation de cyclicités au cœur du programme d'action. Les formes et les séquences de contrôles partiels et globaux du SME et de la certification ne sont pas associés qu'à des systèmes de sanction, de récompense et de correction des comportements individuels, ils sont aussi associés à des « boucles de rétroaction » - pour utiliser le vocabulaire cybernétique dont le concept PDCA est issu – des modes de prise en compte de retours de réalité ou de revendications légitimes qui permettent l'endiguement des débordements – le retour au cadre – et le recadrage – la modulation du cadre. Ceux-ci sont alignés sur différentes temporalités. Le suivi des performances à l'aide d'indicateurs permet un réajustement régulier et pluriannuel de l'organisation de l'action et des objectifs à atteindre tout à la fois. L'audit interne et l'évaluation de la conformité réglementaire sont alignés sur des cycles d'un an, mais donnent lieu à des évaluations et des actions correctives partielles distribuées sur cette période de temps. La revue de direction et l'audit de suivi de la certification relèvent d'une cyclicité annuelle, tandis que la certification procède d'une temporalité de 3 années reconductibles. La norme ISO 14001 est en principe révisée tous les cinq ans, mais elle n'est pas indépendante d'autres révisions dont la périodicité est inscrite dans les dispositifs de l'ISO ou d'institutions publiques, comme celles des normes ISO 9001 et 19011, du règlement EMAS. Ces modalités distribuent et articulent dans le temps les moments, les échelles et les objectifs de questionnement du cadre, dont la réaffirmation partielle et la modification elle aussi partielle repose sur la mise en circulation d'une foule d'énoncés.

Il y a enfin prolifération des énonciateurs légitimes. Ce qui donne légitimité à parler de la norme, c'est la position de praticien et l'expérience de « première main », position à laquelle est attachée une forme de véracité. Cette position est distincte de celle de partie prenante ou intéressée, qui englobe des non-praticiens et des acteurs en position de public par rapport au monde d'ISO 14001. La pluralité des positions de praticien et des usages possibles de la norme – que l'on soit par exemple concepteur, usager ou évaluateur de SME – et la polymorphie des pratiques permettent à chacun, dans leur singularité, d'apporter « une pierre à l'édifice » qui les attache collectivement. L'espace d'énonciation s'étend à l'ensemble des acteurs et s'accroît à chaque nouvelle affiliation. Et chacun y est à la fois énonciateur et destinataire des énoncés.

A ces modalités d'ouverture de la controverse, de production de nouveaux énoncés inédits ou de traduction d'énoncés en circulation font pendant des modalités de fermeture de la controverse et de cadrage de l'énonciation. Les lieux et moments qui contribuent à permettre la prise de parole, le questionnement et la modulation du cadre, le reformatage du programme permettent en même temps de les contenir, en les localisant, les attachant à un lieu, un temps et une assemblée fermée pour éviter que la controverse se propage de proche en proche.

Le cadrage repose aussi sur un accord, largement tacite, sur la direction selon laquelle l'alignement des positions au sein de ce monde doit être recherché. La définition du problème mis en discussion – la norme ISO 14001 comme opportunité à actualiser pour et par l'ensemble des usagers - et les tabous qui y sont associés – l'illégitimité de toute critique de la légitimité intrinsèque de la norme, ou, à l'échelle de l'entreprise, de la décision d'entamer un démarche environnementale - , et l'accord sur l'existence d'un impératif de clôture du débat en vue des nécessités de l'action sont aussi des formes, discursives celles-là, de cadrage de l'énonciation. Elles participent à la définition de la mise à l'épreuve légitime des énoncés dans ce monde, une mise à l'épreuve visant à qualifier ou disqualifier chaque énoncé singulier et à discriminer énoncés pertinents – à inclure et à reproduire – et énoncés non pertinents – à exclure et à condamner à l'oubli.

Les expériences vécues, les difficultés rencontrées, les pratiques singulières, les solutions inventées, les formes de raisonnement et les méthodes utilisées, les arbitrages produits localement sont dépliés et déployés pour rendre visibles les connexions établies et les identités et intérêts en jeu. La qualification est opérée tout d'abord en termes de conformité à la norme c'est-à-dire de fidélité d'une traduction singulière et de la tolérance assortie à l'interprétation de la norme. Comme déjà évoqué, un certain degré de trahison est indissociable de la traduction, une certaine variabilité des pratiques et des interprétations est tolérée, mais le maintien de l'interprétation suppose d'une part de renégocier une limite pratique à cette tolérance et d'autre part de positionner chaque énoncé individuellement par rapport à cette limite. S'il n'est pas possible de fixer une limite générale, il est essentiel pour les acteurs de définir des manières convenues de la fixer et de la négocier en pratique.

Une procédure de cadrage essentielle, liée à la délicate épreuve de la révision de la norme, est l'oubli du passé et la réactualisation de l'espace d'interprétation. L'interprétation consiste à dire « ce que le texte ne dit justement pas » (Foucault, 1971), du moins explicitement, les règles d'application de la norme, les intentions supposées du normalisateur ou ce dont il a

délibérément délégué l'énonciation à ses usagers et intermédiaires. La tactique des intermédiaires pour justifier les exigences nouvelles inscrites dans le texte révisé de la norme ISO 14001 est d'affirmer qu'elles préexistaient à la révision, non dans le corps du texte, mais dans l'espace d'interprétation de la norme. Le nouvel énoncé, dans la mesure où il procéderait d'une simple application ou « *clarification* » des « *idées qui prévalaient dans les comités* », et dont la norme est une traduction imparfaite et donc amendable, n'est jamais vu comme nouveau mais comme ancien (Latour, 1989), comme déjà là de tout temps dans le texte normatif et ne demandant qu'à être enfin rendu explicite.

La qualification est ensuite opérée par rapport aux convenances de l'action normale. L'appréciation repose sur la faisabilité pratique des solutions inventées et des effets positifs ou négatifs constatés – au regard des techniques disponibles, des possibilités financières, de la maîtrise des conditions de réalisation des objectifs. La qualification des méthodes porte sur leur justesse : par exemple la capacité de la méthode d'analyse environnementale à faire émerger les priorités – les 20% des aspects responsables de 80% des impacts –, celle de l'audit à diminuer les risques liés à l'échantillonnage, leur faisabilité pratique – par rapport par exemple au type d'informations disponibles – ou économique – en homme, en temps, en argent.

Les règles d'énonciation du jugement visent à détacher la qualification des acteurs de celle des pratiques : il ne s'agit pas de se prononcer sur les compétences, mais de définir les « bonnes pratiques » et les repères et principes qui permettent leur qualification. Le jugement, de plus, ne se clôt pas forcément sur un accord explicite : une controverse, bien souvent, se referme par l'abandon d'une des parties. Comme dans la négociation de la norme ISO 14001, l'absence ou l'abandon d'une opposition explicite est en soi une victoire et constitue une sorte de « procédure en négatif » qui autorise à « parler de consensus », à produire et faire circuler un énoncé qui attache tous les autres à une forme de validité, à savoir celle qui émerge du lieu commun de la quantité (Perelman et Olbrechts-Tyteca, 1992).

La mise à l'épreuve discursive et la qualification collective des interprétations et des pratiques sont un moyen à la fois de produire et de sélectionner les énoncés à faire circuler sous une forme positive (les bon(ne)s exemples, pratiques, interprétations) ou négative (les mauvais(es)). Ce qui est qualifié de « bon », ou qui n'est pas qualifié de mauvais et bénéficie du consensus ainsi défini, sort renforcé du débat : n'ont de réalité que les énoncés « qui tiennent », qui résistent à des épreuves²⁸¹ locales mais répétées, qui sont attachés à de plus en plus de lieux, d'objets, d'acteurs, d'énoncés. Dans la mesure où la validité d'un énoncé relève de la robustesse de ces associations, la « police discursive » (Foucault, 1971) qui établit la validité de tel ou tel énoncé est une police des associations. Il y a des manières bien spécifiques, récurrentes et légitimes d'associer les êtres, les choses et les mots.

On peut même parler, avec Foucault, de procédures de raréfaction des énoncés (Foucault, 1971) : « Je suppose que dans toute société la production du discours est à la fois contrôlée, sélectionnée, organisée et redistribuée par un certain nombre de procédures qui ont pour rôle

²⁸¹ Toute la gamme des épreuves y contribue : mise en débat, mise en pratique d'une solution énoncée, épreuve de force, mise en statistiques, etc.

d'en conjurer les pouvoirs et les dangers, d'en maîtriser l'évènement aléatoire, d'en esquiver la lourde matérialité. »

La disqualification des énoncés illégitimes n'est pas la seule procédure par laquelle passe cette raréfaction. Un mode de raréfaction est aussi la formulation de blocs problèmes-solutions, liée à un principe d'économie pragmatique : « ne pas réinventer la roue ». Ces énoncés ne constituent pas seulement des formes « prêtes-à-porter » d'implémentation des exigences, ils constituent aussi des références auxquelles relier les nouvelles propositions et au regard desquelles juger de leur caractère inédit. Toute proposition nouvelle jugée inédite et valide sera ajoutée au répertoire ou à la collection de pratiques et sera mise en circulation et reproduite dans d'autres sites et par d'autres acteurs. Toute proposition rapportable un bloc problème-solution déjà formalisé sera soluble dans celui-là. L'effet de cette dynamique est à la fois la raréfaction des énoncés, la standardisation des pratiques et la création d'irréversibilités historiques. Les pratiques de recopiage de documents et de canevas d'écriture s'apparentent à mon sens à ce type de procédure.

Autre mode de raréfaction proche du précédent : la montée en généralité. La mobilisation et la reprise de proche en proche des exemples posent le problème de la singularité des pratiques dont on parle et de ces formes d'énonciation. Les acteurs s'emploient à conjurer cette singularité en procédant à leur mise en série, en formant des regroupements et des catégorisations, en les codifiant pour mieux les stabiliser. Chaque cas inséré dans une classe rend possible une substitution de l'énoncé singulier relatif au cas par l'énoncé général relatif à la classe entière. C'est alors souvent sous cette dernière forme, qui réduit le cas décrit à quelques traits saillants et idéal-typiques qu'il circule. On remarquera d'ailleurs que les extraits de données mobilisés dans la construction des arguments de cette thèse ont été choisis précisément pour leur valeur d'idéaltype. Par composition de montées en généralité, se constituent progressivement « un domaine d'objets, un ensemble de méthodes, un corpus de propositions considérées comme vraies, un jeu de règles et de définitions, de techniques et d'instruments » (Foucault, 1971) qu'il est possible de professer.

Dernier mode de contrôle des discours : le contrôle des énonciateurs. Or, l'espace d'énonciation est ouvert d'une part au sens où tout praticien est porteur d'une parole légitime et où l'objectif est d'enrôler de plus en plus d'acteurs et donc d'énonciateurs. C'est néanmoins un espace gardé, en quelque sorte, notamment par ceux qui organisent la mise en circulation des énoncés légitimes.

De plus, il y a asymétrie et distribution des positions d'énonciation et des autorités à parler, des ressources à mobiliser dans un débat ou pour faire circuler ses énoncés. L'autorité à parler est liée non seulement à l'expérience, mais aussi au nombre d'expériences, de références à afficher, de cas à rapporter. Les intermédiaires ont précisément cet avantage sur les entreprises qu'ils sont supposés avoir vécu un plus grand nombre et une plus grande variété de cas. Elle est aussi liée à ce dont on parle et d'où l'on parle : les certificateurs, comme on l'a vu, font plus particulièrement autorité en matière de conformité à la norme (des interprétations avancées, des pratiques décrites), les consultants, conseillers et formateurs en matière de fabrication de système, et les entreprises sur les conditions de viabilité du SME. Mais les identités et les rôles étant multiples et mouvants, cette distribution l'est aussi, car

l'enjeu de la pluralité des positions d'énonciation et des énonciateurs est aussi de faire admettre et prendre en compte par l'autre ce qui compte pour soi, de permettre par cadrages mutuels et successifs d'aligner les acteurs, humains et non humains.

Une dernière caractéristique des discours sur laquelle insiste Michel Foucault (1971), c'est leur « matérialité » dans le sens de leur existence empirique. Les discours « doivent être traités comme un ensemble d'évènements discursifs (...) [où l'évènement] n'est point immatériel ; c'est toujours au niveau de la matérialité qu'il prend effet, qu'il est effet : il a son lieu et il consiste dans la relation, la coexistence, la dispersion, le recoupement, l'accumulation, la sélection d'éléments matériels ». La stabilisation de certains énoncés par leur « chargement » dans des objets et dans des corps qui circulent contribue à un effet de raréfaction des discours, même s'ils relancent aussi l'énonciation en ce qu'ils sont aussi des intermédiaires et supports de discussions (Haynes et Mougenot, 2008).

La prolongation de l'énonciation de la norme suppose donc à la fois de rendre possible et de cadrer la controverse, ou plutôt des négociations et des controverses partielles, localisées dans l'espace physique et social, distribuées dans le temps, dont la répétition et la mise en série permet une reconstitution des attachements, des projets, des collectifs et des savoirs. Ce dernier aspect est essentiel dans la mesure où les acteurs, y compris les professionnels de ce nouveau champ qu'est le management environnemental, ne pouvaient s'appuyer sur un corpus stabilisé de connaissances générales, de techniques stabilisées et de savoir faire éprouvés. L'enjeu de construction de connaissance était donc essentiel pour l'ensemble des acteurs du monde d'ISO 14001, et plus encore pour les intermédiaires dont l'action de médiation est coextensive à la possibilité de « professer ». La forme de savoir sur laquelle s'appuie le réseau et y circule et sur laquelle s'adosent les pratiques et se prescrivent les actions est une autre composante du monde d'ISO 14001. Il s'agit d'un savoir pragmatique.

Ce savoir est indissociable de l'intervention de l'intermédiaire « sur le terrain », à la fois parce qu'il s'acquiert par l'observation et l'exercice d'une pratique et relève d'un « empirisme contrôlé », c'est-à-dire de « l'expérience intégrée au niveau de la perception, de la mémoire et de la répétition » (Foucault, 1963), et d'un savoir à visée opératoire, se refermant sur les exigences de l'action (Nicolas-Le Strat, 2003). Il relève d'une clinique, au sens où la situation dans laquelle et sur laquelle l'intermédiaire est appelé à agir²⁸² constitue le lieu commun de l'intervention, de la construction du savoir et de l'enseignement ou de l'apprentissage.

Les acteurs ne s'y trompent pas, qui privilégient l'expérience pratique à la connaissance formelle. Cela se manifeste par les marqueurs de valeur dans le discours, la politique de salaire et de recrutement des intermédiaires, l'importance de cet élément pour l'obtention d'un agrément ou d'une accréditation publique. De plus, si la qualification académique constitue de façon implicite un seuil à l'entrée d'individus dans ces positions et ces professions, l'essentiel est d'acquérir une expérience pratique, indissociable de la personne qui l'exerce. C'est sur cette expérience pratique particulière et individualisée que s'indexe la formation continue, qui prend la forme d'un tutorat par les pairs expérimentés, de modes d'apprentissage en réseau ou à travers des fora hybrides, de réunions de formation où les missions sont passées en revue et

²⁸² « Le lit du malade », dans le modèle clinique attaché à l'univers de la médecine.

comparées, de mise en commun de ressources sous forme de collection d'exemples, de trucs et astuces, d'innovations d'usage. Pour reprendre la formule d'un consultant, ce que l'intermédiaire professe, mobilise dans son intervention et fait circuler dans le réseau, c'est l'expérience acquise chez les autres.

L'intervention procède d'un dialogue avec la situation (Bayart, 2006) qui permet l'élaboration de prises, sur lesquelles s'appuie le consultant ou l'auditeur pour avancer, « se déplacer dans la situation » (Dodier, 1993a), et avoir prise sur la situation et sur le déroulement de sa mission. Au fur et à mesure de son déplacement, il mobilise et agence un ensemble d'éléments hétérogènes : prises perceptuelles, éléments discrets de connaissances stabilisées, récits et témoignages, fragments d'information formalisée, indices déposés dans la situation, repères incorporés lors d'expériences précédentes. Cet agencement permet de continuer le déplacement en déployant la gamme des connexions à tracer, des prises en compte potentielles à investiguer, et le déplacement, les connexions inédites et les nouvelles prises en compte reconfigurent l'agencement. Il y a un va et vient continu jusqu'à la stabilisation d'un état final. Le diagnostic prend d'ailleurs la forme d'un « tableau clinique », à la fois composition singulière d'éléments discrets et de connexions non détachables de la situation (Dodier, 1993a), mode de mise en forme et de stabilisation du problème. La situation est le lieu d'indexation des débordements à tracer et de l'ensemble à composer des repères saillants, des connexions et des porte-paroles qui manifestent leur présence dans le cadre de l'entreprise. Le déplacement est donc lui aussi singulier, indexé sur la situation, largement imprévisible mais non improvisé : c'est *a posteriori* et par un travail de réécriture qui renverra certaines pratiques à l'arrière-plan, qui les réordonneront selon une séquence logique et qui les articuleront plus étroitement avec des informations formelles et des ressources générales qu'il pourra être rationalisé. Par exemple, lors de l'écriture d'une procédure d'analyse environnementale.

Tout au long de ce déplacement, ce n'est pas seulement une prise de connaissance de ce sur quoi il s'agit d'intervenir qui s'opère : la recomposition n'est pas que cognitive, elle est aussi dispositifiv – elle établit le cadre symbolique, matériel, relationnel et organisationnel de l'action – et politique – elle pointe des leviers d'action, définit le contenu et le format de l'engagement collectif à l'aune des convenances de l'action normale, crée des asymétries de savoir et de pouvoir, reconfigure les relations et les alliances, distribue les rôles et responsabilités, enforme les pratiques et les conduites des sujets. La connaissance et l'action sont intimement mêlées.

Le savoir d'expérience suppose une proximité et un engagement pratique familier avec l'objet de connaissance. Dans ce cadre, connaître, c'est d'abord reconnaître ce qu'on a déjà vu, déjà expérimenté. L'intégration du vécu au niveau de la perception se manifeste dans la référence au regard de l'intervenant. C'est un regard outillé, conceptuellement et matériellement. C'est aussi un regard qui, par entraînement et socialisation, devient sensible aux plis de la matière et aux repères déposés dans la situation, un regard qui accommode, tour à tour focalisant sur les détails et saisissant synoptiquement l'ensemble des entités et des connexions, un regard calculateur, aussi, qui établit les équivalences et mesure les écarts, qui anticipe le cours des événements et qui apprécie les risques qui y sont associés (Foucault, 1963; Dodier, 1993b;

Hennion, 2009). Le savoir d'expérience repose sur l'articulation de différents formats d'engagement et d'information dans la pratique même de l'intervenant.

Le savoir d'expérience suppose la répétition d'une pratique, qui contribue à la familiarisation de l'acteur avec le dispositif ou l'ensemble des dispositifs qui déploient le programme d'action de la normalisation et avec ses(leurs) usages. C'est un savoir faire et un savoir faire avec le dispositif, qui se manifeste par la capacité à (re)produire une performance dans des situations d'action différentes. Dès lors, la familiarisation avec le dispositif, la répétition de l'engagement pragmatique et la réitération de l'épreuve permettent d'acquérir les habiletés pratiques d'engagement réussi, la maîtrise de la boîte à outils et des règles de l'art et la capacité à s'en distancier et à les déborder pour s'adapter aux exigences de l'action qui convient, la rapidité d'exécution, la sûreté de jugement et la prudence qui participent de l'économie de l'intervention (Dodier, 1989; Dodier, 1993a; Gantenbein, 1993; Darré, 1999; Chlous-Ducharme, 2005). Les habiletés pratiques sont certes techniques et calculatoires de traçage et d'objectivation des connexions, de mise en forme, de détachement et d'attachement d'entités, de chargement et de plissement techniques de consignes et de conduites dans des objets. Mais la recomposition de la situation pour la rendre compatible avec le dispositif et l'y attacher repose sur l'engagement d'autres compétences qui s'acquièrent par la pratique et s'intègrent dans une expérience singulière : une compétence à passer du registre du perceptuel au registre du langage, une compétence relationnelle et stratégique à négocier et à partager son expérience, une compétence politique à se faire porte-parole d'intérêts et de collectifs pluriels et à mobiliser les énergies, une compétence rédactionnelle qui n'est pas que technique puisqu'elle met en forme les êtres, les conduites et les relations et engage des arbitrages politiques et éthiques.

La répétition sans mémoire ne permet pas le travail de capitalisation et de construction de sens que suppose l'expérience. La mémoire et la possibilité de capitaliser supposent l'enregistrement de l'événement singulier que constitue l'intervention et du cas particulier que constitue la situation sur laquelle il intervient. Cet enregistrement ne relève pas que de l'incorporation, il relève aussi d'un travail d'inscription qui rend les pratiques traçables et qui détache le cas de la situation pour le rendre présent dans le bureau du consultant. Comme on a pu le voir, chaque intervention se matérialise dans un dossier individuel pour chaque client, qui est construit au cours de l'intervention, alimenté lors d'interventions ultérieures, et qui rassemble une masse d'informations hétérogènes indexées sur le client, la situation d'intervention, l'intervenant et le temps. L'ensemble de ces dossiers constitue une collection de cas qu'il est possible de retravailler et un stock de ressources qu'il est possible d'exploiter. De plus, certaines informations sont détachées de ces cas et dossiers et de la personne de l'intervenant pour être incorporées dans des infrastructures de connaissances comme des bases de données de « trucs et astuces », des formats d'écriture types à réutiliser, ou des argumentaires, infrastructures qui sont alimentées en commun au cours de missions successives. L'exercice de la mémoire repose aussi sur la possibilité de retourner à ces traces matérielles pour résoudre un problème concret se (re)présentant au cours d'une intervention, pour réutiliser un modèle, pour trouver l'inspiration pour faire face à une situation inédite, pour établir des analogies entre une situation actuelle inconnue et des situations singulières connues, ou pour un travail réflexif s'appuyant sur une série d'interventions, par exemple pour formaliser un outil ou établir des règles de travail.

La mobilisation de ces traces se fait donc largement pour et à travers l'action et dans le cadre d'une situation pratique singulière. Néanmoins, il existe d'autres formes de mobilisation qui contribuent à une capitalisation collective des expériences. C'est le cas des réunions où plusieurs dossiers ou interventions sont rapprochés et analysés ensemble de façon systématique, pour identifier des types, des régularités ou des tendances, dégager des équivalences autorisant des regroupements, construire des repères conventionnels, identifier les pratiques « qui marchent » de façon récurrente et en tirer des procédures formelles, des trucs, des règles de l'art, des outils et méthodologies. Ce travail de capitalisation vise donc une codification des expériences et à un dépassement de leur singularité. Des exemples significatifs de ce travail de codification, voire de conceptualisation, ont été évoqués : les figures idéal-typiques d'usagers, le cheminement type des entreprises et les écocartes.

Le travail de montée en généralité, de formalisation des pratiques et de collectivisation des objets et des savoirs d'expérience trouve aussi sa place dans les fora hybrides. La possibilité pour chacun « d'apporter sa pierre à l'édifice » collectif, en proposant un exemple, en énonçant une règle pratique, en exposant une difficulté non résolue, en répercutant une innovation d'usage, s'appuie sur ce travail réflexif par lequel le praticien capitalise son expérience, sous forme d'un « répertoire d'action » (Schön, 1983) et sous forme d'inscriptions matérielles qui contribuent à les désingulariser et les détacher de leur contexte pour les rendre mobiles et partageables. Ces dispositifs permettent aussi à chacun d'étendre la gamme de cas, d'augmenter les ressources et de savoirs disponibles, d'élargir les prises en compte et d'ouvrir le champ cognitif et politique des possibilités. Enfin, ils permettent de rationaliser – au sens de les adosser à une rationalité formelle – et de les qualifier – au sens de les définir, les mettre en forme et leur associer une valeur - l'éventail des formes et significations de pratiques, de savoirs, de positions pertinentes dans le monde d'ISO 14001. Ce cadre de qualification et de coordination n'est pas stabilisé une fois pour toutes, il ne cesse d'être débordé et recomposé pour élargir les prises en compte et permettre de saisir des situations nouvelles, d'inclure de nouveaux acteurs et de se rendre légitime aux publics (Trepas, 2002b; Trepas, 2004).

La dernière composante du monde d'ISO 14001 est ce qu'il définit lui-même comme le « consensus » qui légitime la norme ISO 14001. Ce consensus ne renvoie pas à une homogénéité des positions, sur une absence de dissensus, mais sur une capacité à neutraliser et /ou à capturer la critique.

Comme le montrent les développements précédents, la critique interne est une ressource pour le monde d'ISO 14001 et le collectif qui se construit et revendique une légitimité, pour autant qu'il soit possible de la capturer et de se la réapproprier dans des mécanismes de flexibilité, des dispositifs de révision, des procédures de cadrage. Pour autant aussi qu'il soit possible de la dépolitiser, c'est-à-dire de renvoyer les ratés et les déviances à des histoires singulières - « hors série » -, à des phénomènes marginaux, à des drames isolés, qui ne sont en rien représentatifs de l'état du monde dans son ensemble ou d'un phénomène capable de menacer son avenir (Trepas, 2003b; Trepas, 2004) – d'autant qu'ils sont présentés comme événements potentiellement contributifs à cet avenir dans la mesure où on « peut en tirer les leçons », autre modulation du mythe rationnel déjà évoqué.

Mais qu'en est-il de la critique externe ? En effet, le monde d'ISO 14001 a à composer avec des exigences socialement légitimes de protection de l'environnement vis-à-vis desquelles il affirme sa compatibilité et revendique une légitimité.

La critique externe émane essentiellement des acteurs collectifs, la critique individuelle, locale, du riverain se déployant essentiellement dans les relations de proximité avec des entreprises singulières. Le SME incorpore d'ailleurs des dispositifs de saisie et de traitement de cette critique à son profit, visant à déboucher – mais ne débouchant pas toujours en pratique – sur un recadrage et à régler localement les conflits, rendant leur montée en politique inutile. La forme que prend cette critique externe est essentiellement celle d'une défection : les ONG, les syndicats, les consommateurs, certaines chambres de commerce, pour ne citer que quelques exemples, manifestent essentiellement du désintérêt et se tournent vers d'autres dispositifs qui leur ouvrent d'autres opportunités d'action. Les pouvoirs publics ne cessent d'affirmer leur préférence pour le règlement EMAS.

La prise de parole critique, quand elle existe, porte essentiellement sur deux éléments liés : le caractère « à bas seuil » du dispositif – les exigences à l'entrée ne sont pas suffisantes eu égard des impératifs de protection de l'environnement – et l'individualisation de l'engagement des usagers – chaque usager module le niveau, le rythme, la forme de son engagement. Toutefois, cette même critique est doublement nuancée. Tout d'abord, l'abaissement du seuil et l'individualisation de l'engagement représentent un compromis nécessaire en pratique à la fois pour arriver à enrôler les acteurs visés, les entreprises, et pour saisir les problèmes dans leurs manifestations concrètes et locales. De plus, ils sont politiquement légitimes, dans la mesure où il s'agirait d'un compromis négociés entre représentants des parties intéressées, donc impliquant leurs instances de représentation. Enfin, il s'agit d'un compromis temporaire, qui est périodiquement renégociable.

Dès lors qu'il s'agit de « faire avec » la norme, la critique se reporte sur l'engagement individuel de l'entreprise au cas par cas – ce qui à nouveau, permet de la dépolitiser – et aux performances individuelles. Mais l'engagement et les performances individuelles sont difficiles à apprécier à l'extérieur du monde d'ISO 14001 : le seuil varie dans l'espace et le temps, les repères et les points de comparaison entre les cas singuliers manquent. Il y a incertitude sur l'horizon temporel d'appréciation pertinent : puisque l'abaissement du seuil et l'individualisation de l'engagement ont été concédés en contrepartie d'un engagement à long terme et d'une amélioration continue, à partir de quel moment considérer qu'il est possible de porter un jugement fiable ? Enfin, les informations sur lesquelles construire un jugement sont agrégées et fragmentaires à la fois, et qui plus est, difficilement accessibles. Il en va de même des performances et des effets locaux, attachés à une situation ou un SME en particulier. Le SME ne donne guère de prise à la critique externe, du moins à une critique permettant de remettre en cause l'ensemble du système.

La critique peut à nouveau être déplacée vers les garanties publiques de la compatibilité du monde d'ISO 14001 aux exigences de protection de l'environnement. C'est essentiellement la certification qui est alors visée. Celle-ci ne donne guère de prise pour évaluer au cas par cas les SME, l'engagement et les performances de l'entreprise : le verdict sous forme d'un énoncé déclarant un SME conforme à la norme n'ouvre pas de ligne de visibilité au public sur les

pratiques, ne délivre aucune information sur les performances environnementales, la conformité réglementaire ou les améliorations constatées. Cet énoncé unique traduit et subsume une diversité de niveaux d'engagements, de degrés de performances, de manières de prendre en compte l'environnement. Elle met à égalité et en équivalence tous les SME et renvoie le public à la norme pour toute information. Mais la norme, on l'a vu, est floue, ambiguë, inachevée. La certification est un signal non signifiant, une non-information pour les acteurs qui ne sont pas du monde d'ISO 14001.

C'est dès lors sur l'acte de vérification que se portent les questions, et plus particulièrement sur le certificateur. Si son professionnalisme est rarement mis en doute, c'est sur le lien marchand qui unit le certificateur et son client, l'évaluateur et l'évalué que se portent les critiques. Ce lien mettrait en péril l'indépendance et l'impartialité du certificateur. Toutefois, la capacité à repérer les manquements et les déviations et à appuyer cette critique sur des éléments tangibles est limitée, le certificateur n'ayant à rendre de compte qu'à son client, à ses pairs et à l'organisme d'accréditation – ce qui revient partiellement au même. D'autant que les ONG ou les syndicats répugnent à utiliser les opportunités qui leur sont offertes de faire partie des instances de contrôle des certificateurs.

En résumé, le dispositif ne donne guère prise à une dénonciation de la compatibilité du monde d'ISO 14001 aux exigences de protection de l'environnement et à une mise en discussion de sa légitimité sur l'espace public. Il tend à renvoyer les acteurs porteurs d'une critique légitime, que ce soit d'une entreprise en particulier ou du monde de l'industrie et du commerce aux comités techniques de l'ISO, pour mieux les inclure dans son monde. Mais entrer dans ce monde, se laisser enrôler dans l'espoir de peser sur le dispositif suppose d'accepter les règles du jeu de ce monde, et comme on l'a vu, l'une d'elles est pour l'acteur « critique » de modifier ses objectifs et son format d'action : ce n'est plus à une dénonciation mais à une amélioration de la compatibilité du monde d'ISO 14001 aux exigences de protection de l'environnement qu'il s'agit de se livrer. C'est accepter de passer d'un procès en justice à un procès en justesse sachant que cette compatibilité ne sera jamais parfaite, l'amélioration jamais complètement aboutie et toujours à venir, la continuation de l'engagement toujours plus nécessaire. De plus, au sein de ce monde, non seulement à l'ISO mais dans tout au long du réseau sociotechnique, des asymétries de prises et de ressources politiques sont soigneusement organisées pour contenir tout débordement et tout renversement de forces. Le processus de représentation cognitive et politique lui-même y contribue : l'enregistrement des plaintes et leur prise en compte dans la définition d'un aspect environnemental est bien un moyen de rendre présent le riverain dans l'entreprise, mais aussi de le faire taire... On retrouve dans ces mécanismes la description d'un mouvement de capture – pour mieux la neutraliser - de la critique par le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999).

Au terme de cette description sociotechnique, la normalisation de la gestion environnementale des entreprises apparaît donc comme un processus d'équipement politique « faible », reposant sur le déploiement d'un réseau fluide, sur des engagements et des attachements modulables, et des dispositifs « faiblement pratiqués » et flexibles (Trepas, 2003b). Cette flexibilité est liée à la fluidité de la technologie normative : du réseau sociotechnique celle de la norme, de régularité statistique systématiquement produite. Autour du texte relativement fixe et stable,

dont la présence et le statut en chaque site et la durabilité temporelle constituent bien une régularité, s'organise un espace de variabilité des formes possibles de comportements, d'énoncés, d'engagements pratiques, de relations, des identités, une variabilité qualifiable par rapport à l'existence d'une régularité. La variabilité des formes, sur le plan statistique comme sur le plan social, n'est pas extérieure à la norme mais « dans la norme » puisqu'elle contribue à définir et instituer la normalité. Si, pour assurer une continuité du "fluide", les relations doivent changer point par point plutôt que toutes à la fois, si l'objet est caractérisé par des frontières mobiles et que l'espace du réseau, crucial, selon l'expression de Law et Singleton (2005) dépend du "fluid work", c'est la variabilité même, sa production et son cadrage, qui font tenir de tels réseaux. On est ici bien loin de la circulation de boîte noire et de faits durcis dans des chaînes de traduction bien identifiables. Pourtant, le monde d'ISO 14001 et le réseau qui lui est coextensif manifestent une étonnante robustesse.

Cette robustesse tire certainement sa force de sa propre faiblesse : la faiblesse du lien et la transformation de l'énoncé en tous points est le prix à payer pour intéresser des acteurs au programme d'action, faire circuler l'énoncé, aligner des divergences et des hétérogénéités multiples et relier des intérêts et des usages divergents, peu explicites, et partiellement avouables. Mais c'est aussi ce qui permet de maintenir ouvert le champ des possibles, de faciliter les innovations d'usage et l'élargissement des prises en compte, de récupérer la critique à son profit.

Elle trouve aussi sa force dans le lieu commun qui rend possible la prise de parole : la position de praticien. Les collectifs s'organisent autour de pratiques traitant des objets spécifiés par elles et par les formes de savoir qu'elles permettent de produire et d'engager. C'est d'un savoir indissociable d'une expérience singulière et pourtant partageable qu'il s'agit : la montée en généralité, la stabilisation et le durcissement restent partiels. Le savoir pratique se construit dans des épreuves faiblement contrôlées mais qui se voient multipliées d'autant et à un rythme soutenu. Il se nourrit de retours de réalité multiples et d'indices de vraisemblances, de typification et d'équivalences partielles, de validation pragmatique et de la pluralité des points de vue. Ce savoir se reconfigure en permanence et co-extensivement au réseau.

La mobilisation d'acteurs intéressés à l'action de médiation, qui prennent en charge l'intéressement des usagers, multipliant les points de contacts et les négociations avec eux, établissant eux-mêmes les connexions, prenant en charge la gestion de la controverse et une partie du travail de mise à l'épreuve, d'intégration et de capitalisation des savoirs par des acteurs plus directement intéressés à leur production pour construire leur champ professionnel participe à faire tenir le réseau. Ils prennent aussi en charge la gestion des tensions du réseau, liés au passage d'un dispositif à l'autre, d'une échelle d'action à l'autre, et à l'articulation de formats de qualification et d'engagements pragmatiques différents. Contrairement aux réseaux durcis modélisés par Latour (1989), dans ces réseaux fluides, l'humain n'est pas forcément le maillon le plus faible. Ce sont au contraire des maillures, qui paient de leur personne pour « donner plus que ce qui est nécessaire » à l'établissement de la connexion. C'est aussi à ce « plus » que tient la force d'un réseau (Serres, 1974).

La modulation, si elle est permanente, n'est pas laissée complètement au hasard et à l'engagement putatif d'acteurs qui paient de leur personne. L'équipement est porteur d'une

injonction à la modulation et l'inscrit dans son programme d'action et ses dispositifs. Modulation des formes d'action et de savoir, modulation des attachements, modulation du contrôle. Modulation dans l'espace, de site en site, liée l'extension du réseau et à l'individualisation de l'engagement. Modulation dans le temps aussi, avec l'enchaînement des moments d'action et des moments d'évaluation et l'enchevêtrement de temporalités et de cyclicités multiples. Le lieu commun de ces modulations est qu'elles reposent sur des flux continus et multiples d'informations qui saisissent les individus à la fois comme usagers et producteurs d'informations. Les individus font pièce avec le flux et c'est via ce flux que leurs pratiques sont reconfigurées. Mais l'équipement est aussi générateur d'asymétries qui permettent une orientation des flux et des gradients de force et permettent à certains acteurs de déplacer et de discipliner une multitude d'autres. C'est cette « position de force », associée à une invisibilité, qui justifie de qualifier les intermédiaires de « trous noirs du pouvoir » (Lascoumes et Lorrain, 2007).

Références bibliographiques

- Abbot, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Abrahamson, E. (1996). "Management Fashion". *Academy of Management Review*, **21**, n°1, p. 254-285.
- Abrahamson, E. et Fairchild, G. (1999). "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes". *Administrative Science Quarterly*, **44**, n°4-December 99, p. 708-740.
- Aggeri, F. (2000). "Les politiques d'environnement comme politiques de l'innovation". *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°60-Juin 2000, p. 31-43.
- Aggeri, F. (2002). *Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement*. Communication au colloque "Organiser après Foucault", Ecole des Mines de Paris, du 12 au 13 décembre 2002.
- Aggeri, F. et Hatchuel, A. (2003). "Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture: pour une critique des rapports science/société". *Sociologie du travail*, **45**, n°1, p. 113-133.
- Akrich, M. (1991). "L'analyse socio-technique" in Vinck, D. (ed.), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*. Bruxelles: De Boeck Professionnal Publishing, p. 339-353.
- Akrich, M. (1993a). "Les formes de la médiation technique". *Réseaux*, n°60, p. 87-98.
- Akrich, M. (1993b). "Les objets techniques et leurs utilisateurs" in Conein, B., Dodier, N., et Thévenot, L. (eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 35-57.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1991). "A quoi tient le succès des innovations ?" in Vinck, D. (ed.), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*. Bruxelles: De Boeck Professionnal Publishing, p. 25-76.
- Allaire, G. (2002). *Coopération, qualification professionnelle et régimes de responsabilité. La crise professionnelle agricole*. Cahier de Recherche 2002-10. Toulouse: Institut national de la Recherche Agronomique [En ligne] <http://www.toulouse.inra.fr/centre/esr/wpRePEc/all200210.pdf>, consulté en ligne le 18 janvier 2006.
- Allouche, J. et Huault, I. (1998). "Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles". *Finance Contrôle Stratégie*, **1**, n°2, p. 5-31.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Alvesson, M. et Johansson, A. W. (2000). "Professionalism and Politics in Management Consultancy Work" in Clark, T. et Fincham, R. (eds.), *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 228-246.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Editions du Seuil.
- Ammenberg, J. (2003). *Do Standardised Environmental Management Systems Lead to Reduced Environmental Impacts?* Dissertation n°851. Linköping: Linköping University, Institute of Technology.
- Andrade, C. et Taravella, R. (2008). *Le rôle du secteur privé dans la gouvernance internationale de l'environnement: de "rule-taker" à "rule-maker" ?* Proceedings of the 12th EADI General Conference on Global Governance for Sustainable Development, "The Need for Policy Coherence and New Partnerships", Genève, du 24 au 28 juin 2008.
- André, P., Deslile, C. E., Revéret, J.-P. et Sène, A. (2003). *L'évaluation des impacts sur l'environnement. Processus, acteurs et pratique*. 2e édition. Montréal: Presses internationales Polytechnique.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy*. New York: MacGraw-Hill.
- Antoni, M., Mauléon, C. et Bergman, B. (2001). *Theory of Knowledge - An Original Element of the Quality Movement? C.I. Lewis Relation to Quality Pioneers*. Proceedings of the

- 6th TQM World Congress - "Business Excellence: What is to be done...", Saint-Pétersbourg, du 19 au 22 juin 2001.
- Armatte, M. (2005). *Elements pour une histoire sociale des indicateurs statistiques*. Jornadas de estadística y sociedad UNES-INE-EHESS, Madrid, du 17 au 19 novembre 2005.
- Armatte, M. (2008). "Lucien March (1859-1933): une statistique mathématique sans probabilité?". *Courrier des statistiques*, n°123, p. 5-12.
- Armatte, M. (2010). "Statut de la dispersion: de l'erreur à la variabilité." *Journ@l électronique d'Histoire des Probabilités et de la Statistique* [En ligne] **6**, n°1. <http://www.jehps.net>, consulté en ligne.
- Arnsperger, C. (2005). "La « moralisation du capitalisme » : une approche du problème. L'expérimentalisme démocratique et la coévolution des normes". *Revue internationale des sciences sociales*, **185**, n°3, p. 477-488.
- ATILF (2006). *Trésor de la langue française informatisé*. Nancy: Laboratoire d'analyse et de traitement informatique de la langue française [En ligne] <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv4/showps.exe?p=combi.htm;java=no>.
- Atten, M. (2000). "La négociation au coeur de la technique. Normalisation et innovation dans les télécommunications". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 139-163.
- Aubert, N., Gruère, J.-P., Jabes, J., Laroche, H. et Michel, S. (1996). *Management: aspects humains et organisationnels*. 4e édition corrigée. Paris: Presses Universitaires de France.
- Avenier, M.-J. (1998). *La production de connaissances actionnables*. Grand Atelier MCX 16, Poitiers, du 19 au 20 novembre 1998.
- Barbier, R. (2002). "La fabrique de l'usager. Le cas de la collecte sélective des déchets". *Flux*, **2002/2-3**, n°48-49, p. 35-46.
- Barbier, R. (2005). "L'implantation conflictuelle des équipements collectifs. Réflexions à partir de la gestion des déchets" in Terreaux, J.-P. (ed.), *Economie des équipements pour l'eau et l'environnement*. Nancy: Cemagref éditions, p. 129-144.
- Barbier, R. et Lupton, S. (2003). "Jeux et enjeux autour de la réglementation des épandages, une analyse socio-économique". *Les dossiers de l'environnement de l'INRA*, n°25, p. 139-148.
- Barbier, R. et Trepos, J.-Y. (2007). "Humains et non-humains : Un bilan d'étape de la sociologie des collectifs". *Revue d'anthropologie des connaissances*, **1**, n°1, p. 35-58.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. et Huff, A. S. (1992). "Cognitive change, strategic action and organizational renewal". *Strategic Management Journal*, **13**, n°S1, p. 15-36.
- Barraud de Lagerie, P. (2006). *L'ISO et la responsabilité sociétale : un projet de norme pas très standard*. Actes de la 5ème Conférence GREFIGE - CEREMO "la métamorphose des organisations": "Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations", Nancy, du 23 au 24 novembre 2006.
- Barthet, M.-C. (2004). "L'ISO 14001 se régénère". *Enjeux*, n°242, p. 26-29.
- Baszanger, I. (1983). "La construction d'un monde professionnel: entrées des jeunes praticiens dans la médecine générale". *Sociologie du travail*, **24**, n°3, p. 275-294.
- Bayart, D. (1996). "Savoir organisationnel, savoir théorique et situation: le contrôle statistique sur échantillons". *Entreprises et Histoire*, n°13, p. 67-81.
- Bayart, D. (2000). "How to Make Chance Manageable: Statistical Thinking and Cognitive Devices in Manufacturing Control" in Levin, M. (ed.), *Cultures of Control*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers, p. 153-176.
- Bayart, D. (2005). *Inquiry into Quality Defects in Industry Seen as a Semiotic Process*. Proceedings of the 6th International Conference on Organizational Learning and Knowledge, Trento, du 9 au 11 juin 2005.
- Bayart, D. (2006). "The fact-theory dialogue in an industrial context: the case of statistical quality control". *European Management Review*, **3**, n°2, p. 87-99.
- Becker, H. S. (1982). *Les mondes de l'art*. Edition française, 1988. Paris: Flammarion.
- Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris: Editions La Découverte.
- BELAC (2004). *Lignes directrices BELAC pour l'application du Guide ISO/CEI 66 à l'usage des organismes de certification procédant à la certification des systèmes de management environnemental selon la norme NBN EN ISO 14001*. Bruxelles: BELAC.

- Belin, E. (1997). "Normes et médias" in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, p. 87-102.
- Belin, E. (1999). "De la bienveillance dispositive. Extrait de sa thèse de sociologie". *Hermès*, n°25: "Le dispositif. Entre usage et concept", p. 245-259.
- Belley, J.-G. (1997). "Justice pédagogique et ordre savant : la résolution des conflits dans la nouvelle sous-traitance industrielle" in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université.
- Benamouzig, D. (1994). "Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil". *Sociologie du travail*, 36, n°3, p. 293-314.
- Benezech, D. (1996). "La norme: une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 27-44.
- Benghozi, P.-J. (1998). "De l'organisation scientifique du travail à l'orientation scientifique du client: L'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales". *Réseaux*, 16, n°91, p. 13-29.
- Benghozi, P.-J., Henry, E., Ravix, J. T., Romani, P.-M. et Ségrestin, D. (1996). "La normalisation: enjeux industriels et scientifiques". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 15-25.
- Bennett, D. (2000). *ISO and the WTO. A report to the Confederation of Free Trade Unions (ICFTU) Working Party on Health, Safety and Environment.* Ottawa: Canadian Labour Congress.
- Benoît, D., Darras, B., Fondin, H., Lamizet, B., Lipiansky, M., Mucchielli, A., Picard, D. et Prédal, R. (1995). *Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication.* Paris: Editions de l'Organisation.
- Benson, A. N. (1954). "Le développement du contrôle de la qualité dans les industries américaines". *Revue de Statistique Appliquée*, 2, n°4, p. 17-21.
- Berkhout, F. et Hertin, J. (2001). *Towards environmental performance management.* Brighton: Science and Technology Policy Research, University of Sussex.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations. Initiation.* 5ème édition, revue et corrigée. Paris: Editions du Seuil.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2002a). "Les consultants font-ils le monde? Avant-propos". *Sociologies Pratiques*, n°6, p. 1-6.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2002b). "Les multinationales du conseil". *Sociologies Pratiques*, n°6, p. 47-69.
- Berry, M. (1991). "Comment être jeune et consultant". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°23, p. 58-64.
- Berten, A. (1997). "Préface" in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, p. 5-12.
- Berten, A. (1999). "Dispositif, médiation, créativité : petite généalogie". *Hermès*, n°25: "Le dispositif. Entre usage et concept", p. 33-47.
- Blanchet, A. et Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* 2ème édition. Paris: Nathan Université.
- Bocquet, R. et Laurencin, J.-P. (2001). "Conventions de firmes et règles publiques : une interprétation de la politique communautaire de normalisation". *Revue d'économie industrielle*, n°95, p. 23-36.
- Boiral, O. (1997). "La qualité au service de l'environnement". *L'expansion Management Review*, n°86, p. 41-49.
- Boiral, O. (1998a). "ISO 14001: Against the Tide of Modern Management?". *Journal of General Management*, 24, n°1, p. 35-52.
- Boiral, O. (1998b). "Les normes internationales ISO 14000 : fondements, enjeux et implications pour la gestion environnementale des entreprises exportatrices". *Cahiers de recherche du CETAI-HEC Montréal*, 98-8.
- Boiral, O. (1998c). "Vers une gestion préventive des questions environnementales.". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, mars 1998, n°51, p. 27-37.

- Boiral, O. (2000). "La gestion environnementale à l'écoute des connaissances tacites" in Ebrahimi, M. (ed.), *La mondialisation de l'ignorance: comment l'économisme oriente notre avenir commun*. Montréal: Isabelle Quentin éditeur, p. 119-134.
- Boiral, O. (2001). *ISO 14001: d'une exigence commerciale aux paradoxes de l'intégration*. Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, du 13 au 15 juin 2001.
- Boiral, O. (2004). "Environnement et économie: une relation équivoque." *Vertigo* [En ligne] **5**, n°2, mis en ligne le 01 novembre 2004. <http://vertigo.revues.org/3386>, consulté en ligne le 5 décembre 2004.
- Boiral, O. (2006). "La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle". *Management International*, **10**, n°3, p. 67-80.
- Boiral, O. (2007). "Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises ?". *Revue Internationale de Droit et Politique du Développement Durable*, **2**, n°2, p. 91-116.
- Boiral, O. et Croteau, G. (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, Québec, du 13 au 15 juin 2001.
- Boiral, O. et Henri, J.-F. (2007). *De la certification ISO 14001 à l'amélioration des performances environnementales*. Actes de la XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 6 au 9 juin 2007.
- Boiral, O. et Kabongo, J. (2004). *Ecologisation industrielle et apprentissage organisationnel: des concepts à la pratique*. Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, du 2 au 4 juin 2004.
- Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Editions Gallimard.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bonami, M. (1993a). "Approche systémique, organisation et management" in Bonami, M., de Hennon, B., Boqué, J.-M., et Legrand, J.-J. (eds.), *Management des Systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. Bruxelles: De Boeck Université, p. 15-31.
- Bonami, M. (1993b). "Concept de système et métaphores organisationnelles" in Bonami, M., de Hennon, B., Boqué, J.-M., et Legrand, J.-J. (eds.), *Management des Systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations*. Bruxelles: De Boeck Université, p. 33-49.
- Bonamy, J. et Valeyre, A. (1993). *Flux et réseaux : de nouvelles formes d'organisation productive*. Mutations économiques et urbanisation. Cinq ans de recherche et d'expérimentation. Plan Urbain, CGP et DATAR. Paris: La Documentation Française, p. 129-170.
- Bonnet, E. (2004). "Les critiques gastronomiques: quelques caractéristiques d'une activité experte". *Sociétés contemporaines*, n°53, p. 135-155.
- Bornarel, F. (2004). *La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management*. Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, du 2 au 4 juin 2004.
- Borraz, O. (2004). "Les normes. Instruments dépolitisés de l'action publique." in Lascoumes, P. et Le Galès, P. (eds.), *Gouverner par les instruments*. Paris: Presses de Science Po, p. 123-161.
- Boussard, V. (2001). "Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants". *Sociologie du travail*, **43**, n°4, p. 533-551.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Bovy, M. (1999). "Complexité sociale et rôle de l'objet. L'installation de conteneurs de déchets ménagers" in Vinck, D. (ed.), *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, p. 55-74.
- Bowker, G. C. et Star, S. L. (1996). "How things (actor-net)work: Classification, magic and the ubiquity of standards". *Philosophia*, **25**, n°3-4, p. 195-220.

- Brechet, J.-P. et Mevellec, P. (1997). *L'articulation de la stratégie et du contrôle de gestion. L'apport de la modélisation en terme d'activités et de processus*. Actes de la VIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, du 13 au 15 juin.
- Brossat, A. (2008). "Sur la variabilité des normes." *Revue Appareil* [En ligne], n°Varia, mis en ligne le 26 septembre 2008. <http://revues.mshparisnord.org/appareil/index.php?id=624>, consulté en ligne le 21 avril 2011.
- Brunel, S. (2007). "Qu'est-ce que la mondialisation ?" *Sciences Humaines* [En ligne], n°180 - SPÉCIAL - mars 2007. Rubrique « 10 questions sur la mondialisation ». http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-mondialisation-fr_15307.html, consulté en ligne le 26 avril 2007.
- Brunet, S. et Delvenne, P. (2010). "Politique et expertise d'usage en situation de haute incertitude scientifique : application de la méthodologie des Focus groups au risque électromagnétique." *Cahiers de Sciences politiques de l'ULg* [En ligne], n°17. <http://popups.ulg.ac.be/csp/document.php?id=472> consulté en ligne le 15/11/2010.
- Bruno, I., Jacquot, S. et Mandin, L. (2007). "L'eupéanisation saisie par son instrumentation : benchmarking, gender mainstreaming et MOC... boîte à outils ou boîte de Pandore?" in Palier, B. et Surel, Y. (eds.), *L'Europe en action: l'eupéanisation dans une perspective comparée*. Paris: L'Harmattan, p. 193-249.
- Brunsson, N. et Jacobsson, B. (2000). *A World of Standards* Oxford: Oxford University Press.
- Burlaud, A. et Zarlowski, P. (2003a). "Crise de confiance et normalisation. Entretien avec René Ricol". *Revue Française de Gestion*, n°147, p. 145-148.
- Burlaud, A. et Zarlowski, P. (2003b). "Le contrôle externe: quelles modalités pour quels enjeux?". *Revue Française de Gestion*, n°147, p. 9-18.
- Cabin, P. (1999). "La cuisine du consultant". *Sciences Humaines*, **Hors série**, n°25, p. 6-7.
- Callens, I. (2000). *Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises : des théories de la firme à la validation empirique*. Thèse de Doctorat. Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain, Faculté des Sciences économiques, Sociales et Politiques.
- Callon, M. (1986). "Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc". *L'Année sociologique*, n°36, p. 169-208.
- Callon, M. (1999). "La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités? Essai sur la notion de cadrage-débordement" in Foray, D. et Mairesse, J. (eds.), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*. Paris: Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 399-431.
- Callon, M. (2005). *Retour sur "Éléments pour une sociologie de la traduction"*. Communication au Séminaire "Sociologie "critique" et sociologie des épreuves", Paris, EHESS, le 6 juin 2005.
- Callon, M. (2006). *What does it mean to say that economics is performative?* Papier de Recherche du CSI n°58. Centre de Sociologie de l'Innovation [En ligne] consulté en ligne le 5 mai 2009.
- Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris: Editions du Seuil.
- Callon, M. et Law, J. (1997). "L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. 2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 99-118.
- Callon, M. et Law, J. (2003). *On Qualculation, Agency and Otherness*. Lancaster: Center for Sciences Studies, Lancaster University [En ligne] <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Callon-Law-Qualculation-Agency-Otherness.pdf>, consulté en ligne le 8 mai 2009.
- Callon, M. et Muniesa, F. (2003). "Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul". *Réseaux*, 21, n°122, p. 189-233.
- Callon, M. et Ripp, A. (1992). "Humains, non humains : morale d'une coexistence." in Theys, J. et Kalaora, B. (eds.), *La Terre outragée. Les experts sont formels!* Paris: Editions Autrement, p. 140-156.

- Canet, R. (2004). *Qu'est-ce que la gouvernance?* Conférence prononcée dans le cadre du Séminaire "Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile", Chaire de Recherche du Canada en Mondialisation, Citoyenneté et Démocratie, Montréal, le 16 mars 2004.
- Canguilhem, G. (1950). *Le normal et le pathologique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Canguilhem, G. (1992). *La connaissance de la vie*. Paris: Vrin.
- Capron, M. (2005). "Les enjeux de la mise en oeuvre des normes comptables internationales" in Capron, M. (ed.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte, p. 5-17.
- Capron, M. (2006). *Les nouveaux cadres de la régulation mondiale existent-ils déjà?* Actes de la 5ème Conférence "la métamorphose des organisations": "Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations", Nancy, du 23 au 24 novembre 2006.
- Capron, M., Caille, A. et Insel, A. (2000). "Vous avez dit éthique?". *Revue du Mauss*, n°15, p. 271-277.
- Capron, M. et Chiapello, E. (2005). "Les transformations institutionnelles : l'Europe recule, l'IASB s'impose" in Capron, M. (ed.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte, p. 49-87.
- Capron, M. et Quairel, F. (2005). *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*. Journée Développement Durable AIMS, Aix-en-Provence, le 27 juin 2006.
- Carassus, D. et Gregorio, G. (2003). *Gouvernance et audit externe légal : une approche historique comparée à travers l'obligation de reddition des comptes*. Actes de la 9ème journée d'histoire de la comptabilité et du management, Paris, du 20 au 21 mars 2003.
- Cascio, J. (1996). *The Increasing Importance of International Standards to the U.S. Industrial Community and the Impact of ISO 14000*. United States House of Representatives [En ligne] <http://www.house.gov/science/cascio>, consulté en ligne le 2 janvier 2002.
- Cashmore, M. (2004). "The role of science in environmental impact assessment : process and procedure versus purpose in the development of theory". *Environmental Impact Assessment Review*, 24, n°4, p. 403-426.
- CE (1998). "Directive 98/34/CE du Parlement européen et du Conseil prévoyant une procédure d'information dans le domaine des normes et règlements techniques et des règles relatives aux services de la société de l'information". *J.O.C.E.*, n°L204, du 21 juillet 1998.
- Chandler, D. (2007). *Semiotics: The Basics*. 2ème édition. Londres: Routledge.
- Charre, B.-T. (2000). *Normalisation environnementale et organisation de l'industrie*. Thèse de Doctorat en Sciences Economiques. Nice: Université de Nice - Sophia - Antipolis.
- Charreire, S. (1995). *L'apprentissage organisationnel: proposition d'un modèle. Le cas d'une innovation managériale*. Thèse de Doctorat en Sciences économiques. Paris: Université de Paris-Dauphiné.
- Charvolin, F. (1993). "La "mise en rapport" des pollutions et nuisances (1964-67). Inscriptions, affaires publiques et changement d'échelle environnemental en France" in CRESAL (ed.), *Les raisons de l'action publique. Entre expertise et débat*. Paris: L'Harmattan, p. 17-31.
- Chateauraynaud, F. (1996). *Essai sur le tangible. Entre expérience et jugement : la dynamique du sens commun et de la preuve*. Working Paper. Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales [En ligne] http://prospero.dyndns.org:9673/prospero/acces_public/06_association_doxa/Tangible.pdf, consulté en ligne le 20 novembre 2002.
- Chateauraynaud, F. (1997). "Vigilance et transformation. Présence corporelle et responsabilité dans la conduite des dispositifs techniques". *Réseaux*, 15, n°85, p. 101-127.
- Chateauraynaud, F. (1999). *Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises*. Working Paper. Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales [En ligne] http://prospero.dyndns.org:9673/prospero/acces_public/06_association_doxa/info_fc, consulté en ligne le 20 novembre 2002.
- Chateauraynaud, F. (2006). *Les asymétries de prises. Des formes de pouvoir dans un monde en réseaux*. Documents du GSPR. Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales [En ligne] <http://halshs.archives->

- ouvertes.fr/docs/00/11/16/74/PDF/Les_asymetries_de_prises2006.pdf, consulté en ligne le 20 novembre 2002.
- Chatelin, C. et Trébucq, S. (2003). *Stabilité et évolution du cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise : un essai de synthèse*. Actes de la XIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, du 3 au 6 juin 2003.
- Chené, E. et Schieb-Bienfait, N. (2009). *Permis d'entreprendre©: de la sensibilisation au développement des capacités entrepreneuriales*. Actes du 6ème Congrès de l'Académie de l'Entreprenariat: "Entreprendre et innover dans une économie de la connaissance", Sophia-Antipolis, du 19 au 20 novembre 2009.
- Chiapello, E. (2005). "Transformation des conventions comptables, transformations des représentations de l'entreprise" in Capron, M. (ed.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte, p. 121-150.
- Chiapello, E. et Bourguignon, A. (2005). "The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems". *Critical Perspectives on Accounting*, **16**, n°6, p. 665-700.
- Chlous-Ducharme, F. (2005). "Les savoirs - Outils de distinction et de légitimation dans le cadre d'une gestion durable : Le cas des pêcheurs à pied d'ormeaux." *Vertigo* [En ligne] **6**, n°1, mis en ligne le 01 mai 2005. <http://vertigo.revues.org/2730>, consulté en ligne le 25 juillet 2005.
- Clark, T. (2004). "The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far?". *Organization*, **11**, n°2, p. 297-306.
- Cochoy, F. (1998). "L'âne de Buridan revisité ou l'homme économique moderne entre marketing et normalisation des produits". *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°54, p. 81-94.
- Cochoy, F. (2000). "De l'AFNOR à NF ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 63-89.
- Cochoy, F. (2002). "Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation". *Sociologie du travail*, **44**, n°3, p. 357-380.
- Cochoy, F. et de Terssac, G. (1999). "Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective". *Sciences de la Société*, n°46, p. 3-18.
- Cochoy, F., Garel, J.-P. et de Terssac, G. (1998). "Comment l'écrit travaille l'organisation: le cas des normes ISO 9000". *Revue française de sociologie*, **39**, n°4, p. 673-699.
- Cohendet, P. (1997). "Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. Tome2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 73-98.
- Colasse, B. (2005). "La régulation comptable entre public et privé" in Capron, M. (ed.), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte, p. 27-48.
- Colasse, B. et Pave, F. (1991). "Le métier de consultant". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°25, p. 11-24.
- Cole, D. (2000). "Benefits of Voluntary Regulation Are Elusive". *Business and the Environment*, **9**, n°5, p. 4-5.
- Collet, E. et Mormont, M. (2003). "Managing pests, consumers, and commitments: the case of apple growers and pear growers in Belgian's Lower Meuse region". *Environment and Planning*, **35**, p. 413-427.
- Collet, E. et Stassart, P. (2001). "Construction socio-technique de la qualité" in Mormont, M. et Van Huylenbroeck, G. (eds.), *A la recherche de la qualité*. Liège: Les Editions de l'Université de Liège, p. 51-86.
- COM (2001). *Gouvernance européenne. Un livre blanc*. Bruxelles: Commission des Communautés européennes.
- Conein, B. et Jacopin, E. (1994). "Action située et cognition : le savoir en place". *Sociologie du travail*, **36**, n°4, p. 475-500.
- Coolsaet, R. (1999). "La redéfinition de la diplomatie". *Studia Diplomatica*, **52**, n°1-2, p. 121-141.
- Cooren, F. (2004). "Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings". *Organization*, **11**, n°3, p. 373-393.
- Copeta, A. et Potié, C. (1999). *2027... L'odyssée de l'entreprise*. Paris: Qualitique-Groupe XL.

- Coujard, J.-L. (2000). *Du client au citoyen: l'apport des outils et méthodes du management de la qualité à l'exploration des voies d'une participation citoyenne*. Actes des Quatrièmes Rencontres "Ville - Management", Nancy, du 16 au 17 novembre 2000.
- Coujard, J.-L. (2006a). *La dérive des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations*. Actes de la 5ème Conférence GREFIGE - CEREMO "la métamorphose des organisations": "Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations", Nancy, du 23 au 24 novembre 2006.
- Coujard, J.-L. (2006b). *La dérive des cadres normatifs: des standards d'interopérabilité au formatage des représentations*. 5e Conférence "la métamorphose des organisations": "Nouvelles régulations, Normalisation et Dynamique des organisations", Nancy, du 23 au 24 novembre 2006.
- Courpasson, D. (1996). "Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 239-255.
- Darré, J.-P. (1999). *La production de connaissance pour l'action. Arguments contre le racisme de l'intelligence*. Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme. - INRA.
- De Backer, P. c. (1999). *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*. Rapport d'étude pour le compte de l'ADEME. Angers: ADEME-Service Economie.
- De Backer, P. c. (1999b). *L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise*. Rapport d'étude pour le compte de l'ADEME. Angers: Service Economie, ADEME.
- de Carlo, L. (2004). "Dispositifs de médiation et facilitation en négociations complexes : un regard en termes de dynamiques de groupes". *Négociations*, **2004-2**, n°2, p. 91-109.
- De Ketele, J.-M., Chastrette, M., Cros, D., Mettelin, P. et Jacques, T. (1996). *Guide du formateur*. Bruxelles: De Boeck Université.
- De Moor, P. et De Beelde, I. (2005). "Environmental Auditing and the Role of Accountancy Profession. A Literature Review.". *Environmental Management*, **36**, n°2, p. 205-219.
- De Munck, J. (1997). "Normes et procédures: les coordonnées d'un débat." in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, p. 25-63.
- De Munck, J. et Verhoeven, M. (1997). "Introduction" in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, p. 13-19.
- de Terssac, G. et Maggi, B. (1996). "Autonomie et conception." in de Terssac, G. et Friedberg, E. (eds.), *Coopération et conception*. Toulouse: Octares Editions, p. 243-266.
- Delacroix, E. et Galtier, V. (2005). "Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ?. Le cas du brainstorming : 1953-2003, cinquante ans de recherche". *Revue management et avenir*, **2005/2**, n°4, p. 71-86.
- Deléage, J.-P. (2000). *Une histoire de l'écologie*. Paris: Seuil.
- Deligne, C. (2004). "Histoire longue et prospective environnementale. Le cas d'une rivière périurbaine (Maelbeek, région bruxelloise)" in Leveau, P. et Burnouf, J. (eds.), *Fleuves et marais, une histoire au croisement de la nature et de la culture. Sociétés préindustrielles et milieux fluviaux, lacustres et palustres : pratiques sociales et hydrosystèmes*. Paris: Les éditions du Cths, p. 285-290.
- Demailly, L. et de la Broise, P. (2009). "Les enjeux de la déprofessionnalisation." *Socio-logos* [En ligne], n°4, mis en ligne le 7 mai 2009. <http://socio-logos.revues.org/document2305.html>, consulté en ligne le 5 novembre 2009.
- Deming, W. E. (1996). *Du nouveau en économie*. Paris: Economica.
- Demuyne, M. (1999). *ISO 14001 comme instrument de dérégulation, initiateur de développement durable et base de l'EMAS*. Bruxelles: Services Fédéraux des Affaires Scientifiques, Techniques et Culturelles.
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux Etats-unis*. Paris: Armand Colin Editeur.
- Desrosières, A. (1989). "Comment faire des choses qui tiennent : histoire sociale et statistique". *Histoire et Mesure*, **IV**, n°3/4, p. 225-242.
- Desrosières, A. (1995). "Classer et mesurer. Les deux faces de l'argument statistique". *Réseaux*, **13**, n°71, p. 11-29.

- Desrosières, A. (2001). "Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative". *Genèses*, **2001-2**, n°43, p. 112-127.
- Desrosières, A. (2002). "Adolphe Quetelet". *Courrier des statistiques*, n°104, p. 3-8.
- Desrosières, A. (2003). "Les qualités des quantités". *Courrier des statistiques*, n°105-106, p. 51-63.
- Desrosières, A. (2008a). *L'argument statistique. Tome 1. Pour une sociologie de la quantification*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines.
- Desrosières, A. (2008b). *L'argument statistique. Tome 2. Gouverner par les nombres*. Paris: Presses de l'Ecole des Mines.
- Detchessahar, M. (1999). "Pluralité des modes de coordination des échanges sur le marché de la prestation logistique". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°57, p. 23-34.
- Detchessahar, M. (2003). "L'avènement de l'entreprise communicationnelle". *Revue française de Gestion*, n°142, p. 65-84.
- Deutschler, A. (1998). *Environmental Management. Should Industry Adopt the ISO 14001 standard?* Ecologia [En ligne] <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/deutschler98.html>, consulté en ligne le 8 janvier 2004.
- Deverre, C. (1996). "La nature mise au propre dans la steppe de Crau et la forêt du Var.". *Etudes rurales*, n°141-142, p. 45-61.
- Deverre, C. (2000). *Le rôle des objets intermédiaires et des dispositifs dans la mise en oeuvre et le développement des politiques d'environnement. Cadrage théorique et méthodologique*. Newcastle, Juin 2000.
- Doane, D. (2005). "Beyond corporate social responsibility : minnows, mammoths and markets". *Futures*, n°37, p. 215-229.
- Dockès, P. (1993). "Les recettes fordistes et les marmites de l'histoire : (1907-1993)". *Revue Economique*, **44**, n°3, p. 485 - 528.
- Dodds, O. A. (2003). "Revising ISO 14001 and ISO 14004". *ISO Bulletin*, n°Juin 2003, p. 20-22.
- Dodier, N. (1989). "Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité." in Boltanski, L. et Thévenot, L. (eds.), *Justesse et Justice dans le travail*. Paris: Presses Universitaires de France, p. 281-306.
- Dodier, N. (1991). "Agir dans plusieurs mondes". *Critique*, n°529-530, p. 428-458.
- Dodier, N. (1993a). *L'expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*. Paris: Editions Métailié.
- Dodier, N. (1993b). "Les appuis conventionnels de l'action. Eléments de pragmatique sociologique.". *Réseaux*, **11**, n°62, p. 63-85.
- Dodier, N. (1997). "Remarques sur la conscience du collectif dans les réseaux sociotechniques". *Sociologie du travail*, **39**, n°2/97, p. 131-148.
- Dodier, N. (1999). "La condition des opérateurs dans les nouvelles formes d'organisation. Retour sur une enquête sociologique en entreprise". *Travailler*, n°2, p. 149-179.
- Domasik-Bilocq, M.-C., Semal, N. et von Frenckell, M. (2001). "La sensibilisation du personnel dans le cadre de la mise en place d'un système de management environnemental : une porte d'entrée pour l'éducation relative à l'environnement dans l'entreprise?". *Education relative à l'environnement - Regards, recherches, réflexions* - **3**, p. 83-106.
- Draetta, L. (2003). *La modernisation écologique de l'entreprise industrielle. Une étude sur les conditions de possibilité et sur le processus de prise en compte de l'environnement en milieu industriel*. Communication au Séminaire INRA "Société, Aménagement, Environnement", Avignon, le 23 octobre 2003.
- Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris: Les Editions de l'Organisation.
- Dudouet, F.-X., Mercier, D. et Vion, A. (2005). *La régulation par les standards ISO*. Actes du 4ème Colloque de la Section d'Etudes Internationales de l'Association française de science politique, Paris, du 21 au 22 avril 2005.
- Dudouet, F.-X., Mercier, D. et Vion, A. (2006). "Politiques internationales de normalisation. Quelques jalons pour la recherche empirique.". *Revue française de science politique*, **56**, n°3, p. 367-392.

- Dujarier, M.-A. (2002). "L'action des consultants dans le rachat d'une grande entreprise européenne". *Sociologies Pratiques*, n°6, p. 85-100.
- Dumez, H. (1988). "De la pratique du chercheur-consultant". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°11, p. 61-69.
- Duymedjan, R. (1996). "De la contingence des normes : les effets inattendus d'ISO 9000 dans une "entreprise experte"". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 95-112.
- Ecoto, F. (2004). *Faut-il des normes, des référentiels ou standards communs ?* Actes de la 22ème Université d'Été de l'Institut International des Auditeurs Sociaux, Luxembourg.
- EEA (1999). *Environmental indicators: Typology and overview*. Technical Report n°25. Copenhagen: European Environment Agency.
- EEA (2003). *Environmental indicators: Typology and Use in Reporting*. EEA internal working paper. Copenhagen: European Environment Agency.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I. et Shaw, L. L. (1995). *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Espeland, W. N. et Mitchell, S. (1998). "Commensuration as a social process". *Annual Review of Sociology*, **24**, p. 313-343.
- Estades, J., Barbier, M. et Rémy, E. (1999). *Le comité d'experts comme dispositif de production de confiance dans la gestion publique des risques: le cas de l'ESB*. Actes de la Conférence "Confiance et Rationalité" organisée par l'Institut national de la Recherche Agronomique, Dijon, du 5 au 6 mai 1999.
- Ewald, F. (1991). "Michel Foucault et la norme" in Fôgen, M. T. (ed.), *Fremde der Gesellschaft. Historische und sozialwissenschaftliche Untersuchungen zur Differenzierung von Normalität und Fremdheit*. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann, p. 1-16.
- Eymard-Duvernay, F. (1989). "Conventions de qualité et formes de coordination". *Revue économique*, **40**, n°2, p. 329-399.
- Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E. (1994). "Les règles en action : entre une organisation et ses usagers". *Revue française de sociologie*, **35**, p. 5-36.
- Faburel, G. (2005). "Le rôle de l'expertise et de la norme technique dans les conflits aéroportuaires". *Cahiers Scientifiques du Transport*, n°47, p. 109-132.
- Favereau, O. (1989). "Marchés internes, marchés externes". *Revue économique*, **40**, n°2, p. 273-328.
- Favereau, O. (1997). "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. Tome2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 219-233.
- Favereau, O. et Picard, P. (1996). "L'approche économique des contrats : unité ou diversité?". *Sociologie du travail*, **38**, n°4, p. 441-464.
- Fligstein, N. (2001). "Le mythe du marché". *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°139, p. 3-12.
- Floris, B. (1994). "Les ingénieurs du sens". *Sciences de la Société*, n°32, p. 53-69.
- Folacci, E. et Marouseau, G. (2005). *ONG et développement durable : entre solidarité et instrumentalisation*. Actes de la Journée "Développement Durable" - AIMS-IAE, Aix-en-Provence, le 11 mai 2005.
- Fondeur, Y. et Sauviat, C. (2004). "Le conseil en management : un secteur école?". *Travail et Emploi*, n°97, p. 93-104.
- Foray, D. (1996). "Diversité, sélection et standardisation : les nouveaux modes de gestion du changement technique". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 257-274.
- Foucault, M. (1963). *Naissance de la clinique*. 5ème édition: 1997. Paris: Quadrige / Presses Universitaires de France.
- Foucault, M. (1971). *L'ordre du discours*. Paris: Editions Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (2001a). *Dits et Ecrits I, 1954-1975*. Paris: Editions Gallimard.
- Foucault, M. (2001b). *Dits et Ecrits II, 1976-1988*. Paris: Editions Gallimard.
- Fraenkel, B. (1995). "La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail". *Connexions*, **65**, n°1995/1, p. 63-75.
- Friedberg, E. (1992). "Les quatre dimensions de l'action organisée". *Revue française de sociologie*, **33**, p. 531-557.

- Furusten, S. (2005). *Regulation and Order Construction in the Expert Society :opportunistic commercialism as mechanisms for rule-setting, norms and standards*. Proceedings of the SCORE Conference "Organizing the World : Rules and Rule-setting among Organizations", Stockholm, du 13 au 15 octobre 2005.
- Ganier, F. (2002). "Evaluer l'efficacité des documents techniques procéduraux : un panorama des méthodes". *Le travail humain*, **65**, n°1, p. 1-27.
- Gantenbein, M. (1993). "Un métier de rêve. Regards dans les coulisses du métier de consultant". *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°98, p. 69-80.
- Gendron, C. (1999). *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Les Cahiers du CRISES n°4. Montréal: Uqam.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2003). "Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale ? Quelle régulation ?". *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)*, n°12, p. pp. 22.
- Gendron, C., Lapointe, A. et Turcotte, M.-F. (2004). "Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée". *Relations industrielles*, **59**, n°1, p. 73-100.
- Gendron, C. et Turcotte, M.-F. (2003). "Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux". *Sociologies Pratiques*, n°7, p. 139-156.
- Gendron, C., Turcotte, M.-F., Audet, R., de Bellefeuille, S., Lafrance, M.-A. et Maurais, J. (2003a). "La consommation comme mobilisation sociale : l'impact des nouveaux mouvements sociaux économiques dans la structure normative des industries". *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)*, n°15-2003.
- Gendron, C., Turcotte, M.-F., Lafrance, M.-A. et Maurais, J. (2002). "L'action des nouveaux mouvements sociaux économiques et le potentiel régulateur de la certification dans le domaine forestier". *Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG)*, n°8-2002.
- George, S. (2000). *ISO 14000 : Solution to international environmental crisis or corporate window dressing ?* Boston College, Social Moments [En ligne] http://www.bc.edu/bc_org/avp/cas/soc/SocialMoments/george2.htm, consulté en ligne le 3 janvier 2002.
- Geslin, P. (2003). "Les objets sont notre plomb dans la tête. Efficacités en actions, innovations en usages." *Techniques et culture* [En ligne], n°40, *Efficacité technique, efficacité sociale*, avril 2003. <http://tc.revues.org/document1444.html>, consulté en ligne le 24 juin 2008.
- Giard, V. (2003). "La normalisation technique". *Revue Française de Gestion*, n°147, p. 49-64.
- Gioia, D. A. et Chittipeddi, K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation". *Strategic Management Journal*, **12**, p. 433-448.
- Giroux, H. et Taylor, J. R. (2002). "The Justification of Knowledge : Tracking the Translations of Quality". *Management Learning*, **33**, n°4, p. 497-517.
- Giupponi, C. (2002). *From the DPSIR reporting framework to a system for a dynamic and integrated decision making process*. Proceedings of the Mulino International Conference on "European policy and tools for sustainable water management", Venice, du 21 au 23 novembre 2002.
- Godard, O. et Hommel, T. (1999). *Les mécanismes de Gestion contestable, vecteurs de l'appropriation du risque par certains acteurs économiques. Contribution à une économie industrielle des OGM*. Programme Evaluation et prise en compte des risques naturels et technologiques (EPR). Paris: CEMAGREF.
- Goffin, L. (2003). "L'Education relative à l'Environnement en Belgique. Synthèse de la problématique". *Les cahiers de l'IRGT*, n°8, p. 31.
- Goffman, E. (1974). *Les cadres de l'expérience*. Edition française de 1991. Paris: Les Editions de Minuit.
- Gogue, J.-M. (1997). "Le normal et les mathématiques." *Archives du site de l'Association Française Edwards Deming* [En ligne]. <http://www.fr-deming.org/afed-F3.pdf>, consulté en ligne le 15 janvier 2010.
- Gomez, P.-Y. (1994). *Qualité et Théorie des Conventions*. Paris: Economica.
- Gomez, P.-Y. (1996). "Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 113-131.

- Gomez, P.-Y. et Korine, H. (2005). "Democracy and the Evolution of Corporate Governance". *Corporate Governance*, **13**, n°6, p. 739-752.
- Goodwin, C. (1994). "Professional Vision". *American Anthropologist, New Series*, **96**, n°3, p. 606-633.
- Goodwin, C. (1996). "Practices of Color Classification". *Cognitive Studies*, **3**, n°2, p. 62-82.
- Goodwin, C. et Goodwin, M. H. (1997). "La coopération au travail dans un aéroport". *Réseaux*, **15**, n°85, p. 129-162.
- Granjou, C. et Mauz, I. (2007). "Un "impératif scientifique" pour l'action publique ? Analyse d'une compétition pour l'expertise environnementale." *Socio-logos* [En ligne], n°2/2007, mis en ligne le 17 octobre 2007. <http://socio-logos.revues.org/893>, consulté en ligne le 22 février 2011.
- Granjou, C. et Mauz, I. (2009). "Quand l'identité de l'objet-frontière se construit chemin faisant". *Revue d'anthropologie des connaissances*, **3**, n°1, p. 29-49.
- Granjou, C. et Valceschini, E. (2004). "Certifier en situation d'incertitude : le cas des OGM". *Natures Sciences Sociétés*, **12**, n°4, p. 404-412.
- Graz, J.-C. (2006). *Standards and International Relations: Devolution of Power in the Global Political Economy*. Actes de la Conférence de l' "European Association for the Study of Science and Technology", Lausanne, du 23 au 26 août 2006.
- Grelon, A. (1999). "Les ingénieurs, la culture technique et l'éthique : une évolution historique.". *Quaderns d'Historia de l'Enginyeria*, **III**, p. 83-1000.
- Grenard, A. (1996). "Normalisation, certification : quelques éléments de définition". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 45-59.
- Gros, F. (2004). "Michel Foucault. Une philosophie de la vérité.". *Michel Foucault. Philosophie. Anthologie*. Paris: Gallimard, p. 11-25.
- Grosjean, M. et Lacoste, M. (1998). "L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du "tout écrit" ". *Sociologie du travail*, **40**, n°4/98, p. 439-461.
- Guffond, J.-L. et Leconte, G. (1995). "Le "dispositif": un outil de mise en forme et de conduite du changement industriel.". *Sociologie du travail*, **37**, n°3, p. 435-456.
- Gunningham, N., Philipson, M. et Grabosky, P. (1999). "Harnessing Third Parties as Surrogate Regulators : Achieving Environmental Outcomes by Alternative Means". *Business Strategy and The Environment*, n°8, p. 211-224.
- Hamschmidt, J. (2000). *Economic and Ecological Impacts of Environmental Management Systems in Companies : Experiences from Switzerland*. Proceedings of the 2nd Pan-European Environmental Conference on Industry and Environmental Performance, Aalborg, Danemark, du 18 au 20 octobre 2000.
- Hart, J. (1999). *Experts Urged to Have Revision Published by 2000 for Greater compatibility*. Department of Environmental Protection from Pennsylvania [En ligne] <http://www.dep.state.pa.us/dep/deputate/pollprev/Iso14001/isohart.htm>, consulté en ligne le 9 février 2006.
- Hatchuel, A. (2000). "Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective" in Hatchuel, A. (ed.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Vuibert, p. 7-43.
- Haumont, F. (1999). "Le management environnemental". *Aménagement-Environnement. Urbanisme et Droit foncier*, n°numéro spécial.
- Hawkins, G. (2001). "Plastic bags. Living with rubbish". *International Journal of Cultural Studies*, **4**, n°1, p. 5-23.
- Hawkins, R. (1995). "Standards-Making as Technological Diplomacy: Assessing Objectives and Methodology in Standards Institutions" in Hawkins, R., Mansell, R., et Skea, J. (eds.), *Standards, Innovation and Competitiveness : The Politics and Economics of Standards in Natural and Technical Environments*. Aldershot: Edward Elgar, p. 147-158.
- Hawkins, R. (2000). "Vers une évolution ou vers une disparition de la "démocratie technique" ? L'avenir de la normalisation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 119-137.
- Haynes, I. et Mougenot, C. (2008). "La socialisation des politiques environnementales par des objets intermédiaires" in Melard, F. (ed.), *Ecologisation. Objets et concepts intermédiaires*. Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, p. 139-159.

- Hennion, A. (1993). *La passion musicale. Une sociologie de la médiation*. Paris: Editions Métailié.
- Hennion, A. (2004). "Une sociologie des attachements. D'une sociologie de la culture à une pragmatique de l'amateur". *Sociétés*, n°85, p. 9-24.
- Hennion, A. (2009). *Les attachements. D'une sociologie de la culture à une pragmatique du goût*. Communication au Séminaire "Les approches sociologiques des intermédiaires", Liège, le 29 septembre 2009.
- Henry, O. (1992). "Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil". *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°95, p. 37-54.
- Hermel, P. (1989). *Qualité et management stratégiques*. Paris: Editions d'Organisation.
- Heurley, L. (2001). "Compréhension et utilisation des textes procéduraux : l'effet de l'ordre de mention des informations". *Revue Française de linguistique appliquée*, VI, n°2001/2, p. 29-46.
- Higgins, W. (2005). *Standardisation, globalisation and the rationalities of government*. Proceedings of the SCORE Conference "Organizing the World: Rules and Rule-setting among Organizations", Stockholm, du 13 au 15 octobre 2005.
- Hillary, R. (1998). "Environmental Auditing : Concepts, Methods and Developments". *International Journal of auditing*, 2, n°1, p. 71-85.
- Hillary, R. (2000). *Small and Medium Sized Enterprises and Environmental Management Systems: Barriers, Opportunities and Drivers*. Proceedings of the 2nd Pan-European Environmental Conference on Industry and Environmental Performance, Aalborg, Danemark, de 18 au 20 octobre 2000.
- Hinchliffe, S., Kearnes, M., Degen, M. et Whatmore, S. (2005). *Ecologies and economies of action - sustainability, calculations and other things*. Paper submitted to Environmental and Planning A. Lancaster: The Open University/Social Sciences [En ligne] http://www.open.ac.uk/socialsciences/habitable_cities/habitable_citiessubset/habitable_citiesinfopops/ecologies.pdf, consulté en ligne le 22 mars 2011.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. New edition: 1990. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Hochereau, F. (2000). "La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites.". *Revue française de sociologie*, 41, n°4, p. 719-746.
- Hocquet, J.-C. (1986). "Les mesures ont aussi une histoire". *Histoire et Mesure*, I, n°1, p. 35-49.
- Hopwood, A. G. et Miller, P. (1994). *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- Huyghe, F.-B. (1996). *Les experts ou l'art e se tromper de Jules Verne à Bill Gates*. Paris: Editions Plon.
- Ifrah, G. (1947). *Histoire universelle des chiffres : l'intelligence des hommes racontée par les nombres et le calcul*. Edition de 1994. Paris: Editions Robert Laffont.
- ISO (1994). "Management de la qualité et assurance qualité - Vocabulaire." in Sussland, W. A. (ed.), *Le manager, la qualité et les normes ISO*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- ISO (1995). *Environment - Special considerations broaden, strengthen ISO 14000 series*. Genève: ISO [En ligne] <http://www.iso.ch/fr/prods-services/otherpubs/Generalinformation/html>, consulté en ligne le 30 août 2000.
- ISO (1996a). *Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (1996b). *Norme ISO 14004. Systèmes de management environnemental. - Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (2000). *Communiqué. 8th Annual Meeting of ISO/TC207 on Environmental Management*. Stockholm.

- ISO (2001). *L'ISO au 21e siècle: stratégies pour 2002-2004. Résumé du rapport intitulé "Stratégies l'ISO 2002-2004: Présenter au monde des normes de haute qualité"*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (2004a). *ISO Strategic Plan 2005-2010. Standards for a sustainable world*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (2004b). *Norme ISO 14001. Systèmes de management environnemental. Spécifications et lignes directrices pour son utilisation*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (2004c). *Norme ISO 14004. Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. Genève: ISO Central Secretariat.
- ISO (2007). *Vocabulaire international de métrologie -- Concepts fondamentaux et généraux et termes associés (VIM). Guide 99:2007*. Genève: ISO/IEC.
- ISO/IEC (2004a). *Directives ISO/CEI, Partie 2. Procédures pour les travaux techniques*. Genève: ISO/IEC.
- ISO/IEC (2004b). *Directives ISO/CEI, Partie 2. Règles de structure et de rédaction des Normes internationales*. Genève: ISO/IEC.
- Jas, N. (2000). "Les enjeux scientifiques, techniques et commerciaux du contrôle de la qualité des engrais au XIXème siècle". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 165-194.
- Jeantet, A. (1998). "Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception.". *Sociologie du travail*, **40**, n°3/98, p. 291-316.
- Jeantet, A., Tiger, H., Vinck, D. et Tichkiewitch, S. (1996). "La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit." in de Terssac, G. et Friedberg, E. (eds.), *Coopération et conception*. Toulouse: Octares Editions, p. 87-100.
- Jobert, B. (2002). *Le mythe de la gouvernance antipolitique*. Actes du VIIe Congrès de l'Association française de Science politique, Lille, du 18 au 21 septembre 2002.
- Johannson, L. (2002). "ISO 14001: une norme pour tous ou pour quelques-uns?". *ISO Management Systems*, **Septembre-Octobre 2002**, p. 55-60.
- Johnson, H. T. et Kaplan, R. (1987). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, J.-C. (1999). *L'entretien compréhensif*. Paris: Nathan Université.
- Kavassalis, P., Solomon, Richard Jay, et Benghozi, Pierre-Jean (1996). "Open Standards and Interoperability: New Learning Models for Electronic Communications". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 163-185.
- Kessous, E. (2000). "L'objectivation des qualités industrielles en discussion. Les acteurs du marché européen confrontés à l'élaboration de normes communes". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 91-117.
- Kipping, M. (1999). "American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990 : Products, Reputation, and Relationships ". *The Business History Review*, **29**, n°2, p. 190-220.
- Kipping, M. (2002). "Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancy" in Clark, T. et Fincham, R. (eds.), *Critical Consulting : New Perspectives on the Management Advice Industry*. Oxford: Blackwell Publishing, p. 28-49.
- Kipping, M. et Engwall, L. (2002). *Management Consulting : Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*. New York: Oxford University Press.
- Kipping, M. et Kirkpatrick, I. (2005). *The Development of the Management Consultancy Business : A Co-evolution Perspective*. Proceedings of the 4th Critical Management Studies Conference, Cambridge, du 5 au 6 juillet 2005.
- Krut, R. et Gleckman, H. (1998). *ISO 14001: A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development*. Londres: Earthscan Publications
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession*. 4ème édition. Genève: International Labour Office.
- Kula, W. (1970). *Les mesures et les hommes*. Edition française de 1984. Paris: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Kuty, O. (1998). *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Lacombe, A. (1979). "Histoire de l'invention et de la mise en application du système métrique". *The French Review*, **53**, n°2, p. 246-254.
- Lafaye, C. (1996). *Sociologie des organisations*. Paris: Nathan Université.

- Lafaye, C. et Thévenot, L. (1993). "Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature". *Revue française de sociologie*, **34**, n°4, p. 495-524.
- Lahire, B. (2005). *L'esprit sociologique*. Paris: Editions La Découverte.
- Lambin, J.-J. (1986). *Le marketing stratégique. Fondements, méthodes et applications*. Londres: Mac Graw-Hill.
- Lamy, J. (2007). "Le bureau des longitudes. La gestion des instruments et les régimes de savoirs au XIXème siècle". *Revue d'anthropologie des connaissances*, **1**, n°2, p. 167-188.
- Lapointe, A. (2004). "La responsabilité sociale d'entreprise comme lieu d'articulation de l'économie et du social.". *Oeconomia Humana, Bulletin de la Chaire Economie et Humanisme*, **2**, n°8, p. 13-17.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). *Vers un nouveau partage des pouvoirs de régulation*. Les Cahiers de la chaire économie et humanisme n°20-2003 Montréal: ESG UQAM.
- Larousse (1991). *Petit Larousse en couleurs*. Paris: Larousse.
- Lascoumes, P. (1990). "Normes juridiques et mise en oeuvre des politiques publiques". *L'Année Sociologique*, **40**, n°43-71.
- Lascoumes, P. (1994a). *L'éco-pouvoir : environnements et politiques*. Paris: La Découverte.
- Lascoumes, P. (1994b). *L'éco-pouvoir : environnements et politiques*. Paris: La Découverte.
- Lascoumes, P. et Lorrain, D. (2007). "Trous noirs du pouvoir. Les intermédiaires de l'action publique". *Sociologie du travail*, **49**, n°1, p. 1-9.
- Lascoumes, P. et Lorrain, D. (2007). "Trous noirs du pouvoir. Les intermédiaires de l'action publique.". *Sociologie du travail*, **49**, n°1, p. 1-9.
- Latimer, J. (1997). *L'histoire d'une amitié partagée*. Genève: Secrétariat Général de l'ISO.
- Latour, B. (1984). *Les microbes. Guerre et paix*. Paris: Editions Métailié.
- Latour, B. (1988). "The Prince for Machines as well as for Machinations" in Elliott, B. (ed.), *Technology and Social Process*. Edimbourg: Edinburgh University Press, p. 20-42.
- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris: Gallimard.
- Latour, B. (1990a). "The Force and Reason of Experiment" in Le Grand, H. (ed.), *Experimental Inquiries: historical, philosophical and social studies of experimentation in science*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p. 49-80.
- Latour, B. (1990b). "Visualisation and Cognition : Drawing Things Together" in Lynch, M. et Woolgar, S. (eds.), *Representation in Scientific Activity*. Cambridge (Mass.): MIT Press, p. 19-68.
- Latour, B. (1993a). *La clef de Berlin*. Paris: Editions La Découverte.
- Latour, B. (1993b). "Le topofil de Boa-Vista. La référence scientifique: montage photo-philosophique", *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris: Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 187-216.
- Latour, B. (1995). "Moderniser ou écologiser ? A la recherche de la "septième" cité.". *Ecologie Politique*, n°13, p. 5-27.
- Latour, B. (2000a). "Biopouvoir et vie publique". *Multitudes*, n°1, p. 94-98.
- Latour, B. (2000b). "Morale et technique : la fin des moyens". *Réseaux*, **18**, n°100, p. 39-58.
- Latour, B. (2002). *La fabrique du droit. Une ethnographie du conseil d'État*. Paris: Editions La Découverte.
- Latour, B. (2006a). *Changer de société ~ Refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2006b). "Petite philosophie de l'énonciation.". *Texte!*, **XI**, n°2, p. 13.
- Latour, B. et Hermant, E. (1996). "Ces réseaux que la raison ignore" in Jacob, C. et Baratin, M. (eds.), *Le pouvoir des bibliothèques. La mémoire des livres dans la culture occidentale*. Paris: Albin Michel, p. 23-46.
- Law, J. (1997a). *The Manager and His Powers*. Lancaster: Center for Sciences Studies, Lancaster University [En ligne] <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Manager-and-his-Powers.pdf>, consulté en ligne le 8 février 2010.
- Law, J. (1997b). *Traduction/Trahison - Notes on ANT*. Centre for Social Theory and Technogyn Keel University [En ligne] <http://cseclassic.ucsd.edu/~goguen/courses/175/stslaw.html>, consulté en ligne le 25 juin 2006.
- Law, J. (2002). "Objects and Spaces". *Theory, Culture and Society*, **19**, n°5/6, p. 91-105.
- Law, J. et Mol, A. (1995). "Notes on materiality and sociality". *Sociological Review*, n°24, p. 274-294.

- Law, J. et Moser, I. (1999). *Managing, Subjectivities and Desires*. Lancaster LA1 4YN, UK: Centre for Science Studies, Lancaster University [En ligne] <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Moser-Managing-Subjectivities-Desires.pdf>, consulté en ligne le 8 février 2010.
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Théorie du système général. Théorie de la modélisation*. 4ème édition. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Roux, R. (2009). "L'impossible constitution d'une théorie générale des machines ? La cybernétique dans la France des années 1950 ". *Revue de synthèse*, **130**, n°1, p. 5-36.
- Le Roy, F. et Pellegrin-Boucher, E. (2005). "Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique". *Revue française de gestion*, n°154, p. 9-20.
- Leduc, G. A. et Raymond, M. (2000). *L'évaluation des impacts environnementaux. Un outil d'aide à la décision*. Sainte-Foy: Editions MultiMondes.
- Lehni, M. (2000). *Measuring Corporate Eco-efficiency*. Proceedings of the 2nd Pan-European Environmental Conference on Industry and Environmental Performance, Aalborg, Danemark, du 18 au 20 octobre 2000.
- Lelong, B. et Mallard, A. (2000). "La fabrication des normes. Présentation.". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 9-34.
- Lemaire, L. (2004). *La qualité en question ou le vertige de l'impossible maîtrise*. Co-présence [En ligne], consulté en ligne le.
- Lemieux, C. (2005a). *Postulats I: Empirico-conceptualisme, réflexivité, sens du juste, compétence, pragmatisme*. Communication au Séminaire "Sociologie "critique" et sociologie des épreuves", Paris, EHESS, le 22 novembre 2004.
- Lemieux, C. (2005b). *Postulats II: Anti-essentialisme, réalisme, symétrie, pluralisme, indétermination*. Communication au Séminaire "Sociologie "critique" et sociologie des épreuves", Paris, EHESS, le 13 décembre 2004.
- Libaert, T. (1992). *La communication verte*. Paris: Editions Liaisons.
- Litterer, J. (1969). *Organizations. Systems, Control and Adaptation*. 2ème édition. New York: John Wiley and Sons INC.
- Livet, P. (1997). "Dynamique des règles, incomplétude et espace d'indécidabilité" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. Tome2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 255-261.
- Livet, P. et Thévenot, L. (1994). "Les catégories de l'action collective" in Orléan, A. (ed.), *Analyse économique des conventions*. Paris: Presses Universitaires de France, p. 139-167.
- Lorino, P. (2000). *Les fondements épistémologiques de l'économie et des sciences de gestion*. Actes de la Conférence de l'INRA: "Innovation et médiations socio-techniques: dynamique des connaissances dans les processus de changement technique", La Londe Les Maures, du 13 au 16 novembre 2000.
- Lorino, P. et Tarondeau, J.-C. (2006). "De la stratégie aux processus stratégiques". *Revue française de gestion*, n°160, p. 307-328.
- Lottin, J. (1910). "Le calcul des probabilités et les régularités statistiques". *Revue néo-scholastique de philosophie*, **17**, n°65, p. 23-52.
- Loubat, J.-R. (2006). *Penser le management en action sociale et médico-sociale* Paris: Dunod.
- Mac Closkey, M. (1996). *ISO 14000. An Environmentalist's Perspective*. Ecologia [En ligne] <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/>, consulté en ligne le 8 janvier 2004.
- Mac Gray, H. (2002). *ISO 14000: A factsheet for NGOs*. Ecologia's ISO 14000/EMS Program [En ligne] <http://www.ecologia.org/iso14000/standard/factsheet.html>, consulté en ligne le 5 janvier 2004.
- Mac Kenna, C. D. (1995). "The Origins of Modern Management Consulting". *Business and Economic History*, **24**, n°1, p. 51-58.
- Mac Lean, P. (2002). *Vrai ou faux ? Personne n'a jamais adopté ISO 14001 pour faire plus d'argent !* Communication au 9ème colloque annuel de l'AVQE, Montréal, le 21 novembre 2002.
- Maily, J. (1946). *La normalisation*. Paris: Dunod.
- Maisonneuve, J. et Pinel, J.-P. (2005). "Dialogue autour des groupes". *Connexions*, n°82, p. 9-18.

- Malchaire, J. et Koob, J.-P. (2006). "Fiabilité de la méthode Kinney d'analyse des risques". *Médecine du travail & ergonomie*, **43**, n°1, p. 3-8.
- Mallard, A. (1998). "Compare, Standardize and Settle Agreement : On Some Usual Metrological Problems". *Social Studies of Science*, **28**, n°4, p. 571-601.
- Mallard, A. (2000). "L'écriture des normes". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 37-60.
- Maltby, J. (1995). "Environmental audit : theory and practices. A survey of environmental consultants' view on the purpose of audit". *Managerial Auditing Journal*, **10**, n°8, p. 15-26.
- Marchioli, A. (2006). *Penser les logiques de réception et d'action via le concept de communication engageante : une approche psychosociale de la communication de santé publique*. Actes du XVème Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC), Bordeaux, du 10 au 12 mai 2006.
- Maréchal, J.-P. (1997). *Le rationnel et le raisonnable. L'économie, l'emploi et l'environnement*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Margraff, C. (1998). "La certification, un plus pour l'entreprise et les conditions de travail ?". *L'année sociale*, n°1998, p. 121-131.
- Maris, B. (1994). "Rhétorique de l'expertise. Le cas de l'économie". *Sciences de la Société*, n°32, p. 71-84.
- Maroy, C. (1997). "Rapport à la norme et transformation des modes d'organisation de la production et du travail dans l'entreprise." in De Munck, J. et Verhoeven, M. (eds.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité?* Bruxelles: De Boeck Université, p. 107-120.
- Martin, T. (2003). *Arithmétique politique dans la France du XVIIIème siècle*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Maurin, M. (2006). *L'évolution des systèmes d'indicateurs en environnement*. Actes n°107 - 2ème Conférence INRETS-LTE "Environnement et Transport", incl. le 15e colloque "Transports et Pollution de l'Air", Reims, du 12 au 14 juin 2006.
- Mausen, Y. et Gomart, T. (1999). "Témoins et témoignage". *Publications de la Sorbonne - Hypothèses*, n°1, p. 69-79.
- Mazzoti, M. (2002). "Le savoir de l'ingénieur. Mathématiques et politique à Naples sous les Bourbons." *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°141-142, p. 86-97.
- Méhaye, F. (2006). "Le Système Métrique en pratique. La vérification des Poids et Mesures en France (1840-1870)." *ethnographiques.org* [En ligne], n°10, mis en ligne en juin 2006. <http://www.ethnographiques.org/2006/Mehaye.html>, consulté en ligne le 3 juillet 2008.
- Melard, F. (2008a). "Introduction" in Melard, F. (ed.), *Ecologisation. Objets et concepts intermédiaires*. Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, p. 11-15.
- Melard, F. (2008b). "L'héritage des études sociales de l'objet dans l'action" in Melard, F. (ed.), *Ecologisation. Objets et concepts intermédiaires*. Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, p. 19-50.
- Mennicken, A. (2005). *Globalising Through Standards: International Standards on Auditing (ISAs) and the Re-defining of the Russian Audit Firm*. Proceedings of the SCORE Conference "Organizing the World: Rules and Rule-setting among Organizations", Stockholm, du 13 au 15 octobre 2005.
- Mermet, L. (1991). "Dans quel sens pouvons-nous gérer l'environnement?". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, **Mars 1991**, n°29, p. 68 - 72.
- Mertz, F. (2001). "Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme". *Environnement et Société*, **26**, p. 95-102.
- Mesnard, X. et Tarondeau, J.-C. (2003). "Utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances". *Revue Française de Gestion*, **29**, n°147, p. 247-258.
- Meyronneinc, J.-P. (1994). *Le management de l'environnement dans l'entreprise*. Paris: AFNOR.
- Midler, C. (1986). "Logique de la mode managériale". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°3, p. 74-85.
- Midler, C. (1997). "Situations de conception et apprentissage collectif. Réponse à Schön et Llerena" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. Tome2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 169-180.

- Mignot-Lefebvre, Y. et Lefebvre, M. (1995). *Les patrimoines du futur. Les sociétés aux prises avec la mondialisation*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Milburn, P. (2002). "La compétence relationnelle : maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle". *Revue française de sociologie*, **43**, n°1, p. 47-72.
- Milburn, P. (2007). "Le panoptisme nouveau est-il arrivé ? Les politiques sociales et sécuritaires actuelles à l'épreuve de la théorie de Foucault." *Le Portique* [En ligne], n°13 - 14 (2004). Foucault: usages et actualités, mis en ligne le 15 juin 2007. <http://leportique.revues.org/index621.html>, consulté en ligne le 26 mars 2011.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. 2ème édition. Bruxelles: De Boeck.
- Millecamps, M.-P. (2002). "Le conseil aux "micro-entreprises" et aux couples de dirigeants". *Sociologies Pratiques*, n°6, p. 125-148.
- Miller, P. et Napier, C. (1993). "Genealogies of calculation". *Accounting, Organizations and Society*, **18**, n°7/8, p. 631-647.
- Millet, D., Bistagnino, L., Lanzavecchia, C. et Camous, R. (2003). "L'entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage". *Natures Sciences Sociétés*, n°11, p. 146-157.
- Minati, G. (2001). "Introduction à la systémique." *Res-Systemica* [En ligne] **1**, n°1. <http://www.afscet.asso.fr/resSystemica/>, consulté en ligne le 15 octobre 2008.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Mirguet, O. (2002). "L'EMAS séduit l'Allemagne, pas la France.". *Enjeux*, n°225, p. 32-34.
- Mispelblom Beyer, F. (1999). "Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité.". *Sociologie du travail*, **41**, n°3, p. 235-254.
- Moison, J.-C. (1997). "Du mode d'existence des outils de gestion" in Moison, J.-C. (ed.), *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris: Editions Seli Arslan.
- Mormont, M. (2003). *Dispositif. Concept et méthodes de recherche*. Séminaire SADAPT/INRA, Paris.
- Mormont, M. (2004). *Dispositifs d'expertise*. Arlon: Rapport SSTC DIS/CS/AF.
- Mormont, M. (2006). "Conflit et territorialisation". *Géographie Economie Société*, **8**, n°3, p. 299-318.
- Mormont, M. (2008). "La carte comme schéma prospectif négocié" in Melard, F. (ed.), *Ecologisation. Objets et concepts intermédiaires*. Bruxelles: P.I.E. Peter Lang, p. 99-113.
- Mormont, M. (2009). "Le sociologue dans l'action collective face au risque." *Développement durable et territoires* [En ligne], n°Varia, mis en ligne le 02 novembre 2009. <http://developpementdurable.revues.org/8235>, consulté en ligne le 20 mars 2011.
- Moroncini, A. (1998). *Stratégie environnementale des entreprises. Contexte, typologie et mise en oeuvre*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Morrone, F. (2000). *Evaluation des gains environnementaux liés à la certification environnementale (EMAS et ISO 14 001) de sites de production en France et en Italie. Résumé*. Les Amis de la Terre [En ligne] <http://www.amisdelaterre.org/IMG/pdf/doc-150.pdf>, consulté en ligne le 18 janvier 2003.
- Mothes, J. (1960). "De la statistique comme moyen à la qualité comme fin". *Revue de Statistique Appliquée*, **8**, n°1, p. 77-87.
- Moyart, L. (2003). *Le rôle des services aux entreprises dans le développement régional : quelles leçons en tirer pour les villes moyennes en Belgique?* Actes de la XIIIème Conférence Internationale du RESER "Services et développement régional", Mons, du 9 au 10 octobre 2003.
- Musselin, C., Paradeise, C., Callon, M., Eymard-Duvernay, F., Gadrey, J. et Karpik, L. (2002). "Dossier-débat: la qualité". *Sociologie du travail*, **44**, n°2, p. 255-287.
- Mzoughi, N. et Grolleau, G. (2005). "La norme ISO 14001 : un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle ?" *Working Paper 2005/8*. Dijon: CESAER.
- Nibelle, D. (2002). *La boîte à outils du management environnemental*. Bruxelles: Editions Kluwer.
- Nicolas-Le Strat, P. (2003). *La relation de consultance. Une sociologie des activités d'études et de conseil*. Paris: L'Harmattan.

- Nicolas, F. (2002). "La normalisation dans la construction européenne et les relations internationales". *Réalités industrielles, Annales des Mines*, n°Novembre 2002, p. 33-43.
- Ninane, P. (1995). "Rationalité et élaboration du sens dans les organisations" in Lambin, J.-J. (ed.), *Humanisme et management. Prométhée réconcilié? Hommage à Philippe de Woot*. Louvain-la-Neuve: Academia Bruylant, p. 81-108.
- Nizet, J. et Pichault, F. (2000). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. 1ère réimpression. Levallois-Perret (France): gaëtan morin éditeur Europe.
- Noël, O. (2002). *Le savoir intermédiaire: le(s) rôle(s) de l'évaluation dans les processus d'intermédiation*. Montpellier: Institut social et Coopératif de Recherche appliquée [En ligne] http://www.iscra.org/page_52.php?MotR_recherche=&MotR_auteur=5&MotR_prob=0&MotR_cible=40, consulté en ligne le 8 novembre 2006.
- Norman, D. A. (1993). "Les artefacts cognitifs" in Conein, B., Dodier, N., et Thévenot, L. (eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 15-34.
- O'Connell, J. (1993). "Metrology : The Creation of Universality by the Circulation of Particulars". *Social Studies of Sciences*, **23**, n°1, p. 129-173.
- O'Shea, J. et Madigan, C. M. (1997). *Dangerous Company. The Consulting Powerhouses and the Businesses They Save and Ruin*. Londres: Nicholas Brealy Publishing.
- OECD (2001). *Encouraging Environmental Management in Industry*. Paris: OECD publications.
- Ollitrault, S. (1996). "Science et militantisme : les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française." *Politix*, **9**, n°36, p. 141-162.
- Olshan, M. A. (1993). "Standards-making Organizations and the Rationalization of American Life". *The Sociological Quarterly*, **34**, n°2, p. 319-335.
- ONU (1992). *Action 21*. Service de publication des Nations Unies [En ligne] <http://www.un.org/french/events/rio90/agenda21.htm>, consulté en ligne le 29 août 2003.
- Ost, F. (1995). *La nature hors la loi. L'écologie à l'épreuve du droit*. Paris: La Découverte.
- Otero, M. (2006). "La sociologie de Michel Foucault : une critique de la raison impure". *Sociologie et sociétés*, **38**, n°2, p. 49-72.
- Otley, D., Broadbent, J. et Berry, A. (1995). "Research in Management Control : An Overview of its Development". *British Journal of Management*, **6**, n°S1, p. S31-S44.
- Paradeise, C. (1985). "Rhétorique professionnelle et expertise". *Sociologie du travail*, **26**, n°1, p. 17-31.
- Paradeise, C. (2003). "Comprendre les professions : l'apport de la sociologie". *Sciences Humaines, Hors série*, n°139, p. 6.
- Parr, T. W., Ferretti, M., Simpson, I. C., Forsius, M. et Kovács-Láng, E. (2002). "Towards a long-term integrated monitoring programme in Europe: Network design in theory and practice". *Environmental Monitoring and Assessment*, **78**, n°3, p. 253-290.
- Paty, M. (1994). "Le caractère historique de l'adéquation des mathématiques à la physique" in Garma, S., Flament, D., et Navarro, V. (eds.), *Contra los titanes de la rutina - Contre les titans de la routine*. Madrid: Comunidad de Madrid/C.S.I.C., p. 401-428.
- Paty, M. (2001). "La notion de grandeur et la légitimité de la mathématisation en physique" in Espinoza, M. (ed.), *De la science à la philosophie: Hommage à Jean Largeault*. Paris: L'Harmattan, p. 247-286.
- Paty, M. (2003). "La notion de déterminisme en physique et ses limites" in Debru, C. et Viennot, L. (eds.), *Enquête sur le concept de causalité*. Paris: Presses Universitaires de France, p. 85-114.
- Paulré, B. (2001). "Le capitalisme cognitif. Un nouveau programme de recherche" in Azaïs, C., Corsani, A., et Dieuaide, P. (eds.), *Vers un capitalisme cognitif. Entre mutation du travail et territoires*. Paris: L'Harmattan, p. 7-21.
- Pellegrin-Boucher, E. (2004). *Les fonctions symboliques des consultants. Le cas des multinationales du conseil*. Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre, du 2 au 4 juin 2004.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm. Préface à la 3ème édition*. 3ème édition. Oxford: Oxford University Press.

- Perelman, C. et Olbrechts-Tyteca, L. (1992). *Traité de l'argumentation : la nouvelle rhétorique*. 5ème. Bruxelles: Editions de l'Université Libre de Bruxelles.
- Persais, E. (2001). *Le caractère stratégique des compétences relationnelles*. Actes de la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, du 13 au 15 juin 2001.
- Peters, T. J. et Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies* New York: HarperCollins Publishers.
- Petrella, R. (1997). *Écueils de la mondialisation. Urgence d'un nouveau contrat social*. Montréal: Editions Fides.
- Petroni, A. (2001). "Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration : lessons from experience of a large machinery manufacturer". *Journal of Cleaner Production*, n°9, p. 351-364.
- Pickering, A. (2002). "Cybernetics and the Mangle: Ashby, Beer and Pask". *Social Studies of Sciences*, **32**, n°3, p. 413-437.
- Pierre, D. (2002). "Le rôle de l'accréditation dans le contexte mondial". *Réalités Industrielles, Annales des Mines*, n°Novembre 2002, p. 59-60.
- Pigé, B. (2003). "Les enjeux du marché de l'audit". *Revue Française de Gestion*, **29**, n°147, p. 87-103.
- Pöder, T. (2006). "Evaluation of Environmental Aspects Significance in ISO 14001". *Environmental Management*, **37**, n°15, p. 732-743.
- Power, M. (1991). "Auditing and Environmental Expertise : Between Protest and Professionalisation". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, **4**, n°3, p. 30-42.
- Power, M. (1996). "Making Things Auditable". *Accounting, Organizations and Society*, **21**, n°2/3, p. 289-315.
- Power, M. (1997a). *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M. (1997b). "Expertise and the Construction of Relevance : Accountants and Environmental Audit". *Accounting, Organizations and Society*, **22**, n°2, p. 123-146.
- Power, M. (2004). "Counting, control and calculation: Reflections on measuring and management". *Human Relations*, **57**, n°6, p. 765-783.
- Pradier, P.-c. et Serrano, D. T. (2000). "Frank H. Knight. Le risque comme critique de l'économie politique". *Revue de synthèse*, **4**, n°1-2, p. 79-116.
- Provost, M. (2005). *Intégration de l'environnement. Etat des lieux et perspectives d'action au Québec*. Actes du Colloque Environnement 2005 SupCo "Intégration de l'environnement dans la mesure de la performance des entreprises", La Rochelle, janvier 2005.
- Radcliffe, V. S. (1999). "Knowing efficiency : the enactment of efficiency in efficiency auditing". *Accounting, Organizations and Society*, **24**, n°4, p. 333-362.
- Ramade, F. (1982). *Éléments d'écologie : écologie appliquée. Action de l'homme sur la biosphère*. Paris: MacGraw Hill.
- Raulet-Croset, N. (1998). "Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement. Une première étape, la construction d'un cadrage.". *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, **mars 1998**, n°51, p. 4-14.
- Ravix, J. T. et Romani, P.-M. (1996). "Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 275-290.
- Reich, R. (1993). *L'économie mondialisée*. Paris: Dunod.
- Reinhardt, F. L. (2006). *L'art de la gestion des risques. Risque pour l'environnement et risque environnemental*. LesEchos [En ligne] http://www.lesechos.fr/formations/risques/articles/article_8_7.htm, consulté en ligne le 16 juin 2006.
- Remy, E. (2001). "Natura 2000 : une expertise partagée". *Economie rurale*, n°262, p. 19-34.
- Remy, E. et Estades, J. (2002). "Sur les traces de l'expert". *Natures Sciences Sociétés*, **10**, n°2, p. 31-38.
- Reverdy, T. (1998). *L'invention du management environnemental, extension de la qualité industrielle et régulation négociée de l'environnement*. Thèse de Doctorat en Génie

- Industriel mention Economie et Sociologie. Grenoble: Université Pierre Mendès France/Institut National Polytechnique de Grenoble.
- Reverdy, T. (1999). "L'écriture des procédures" in Vinck, D. (ed.), *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble, p. 145-163.
- Reverdy, T. (2000). "Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale". *Sociologie du travail*, **42**, n°2, p. 225-244.
- Reverdy, T. (2002). *Initiatives volontaires et action publique dans le champ de l'environnement : alternative ou complémentarité? L'exemple de la certification ISO 14001*. Séminaire "Environnement et Développement" du Ministère de la Recherche de la République Française, du 18 avril 2002.
- Reverdy, T. (2004). *Management environnemental et dynamique d'apprentissage*. Actes du Colloque IPI 2004 "Information, Compétences et Connaissances dans les systèmes productifs", Autrans, du 22 au 23 janvier 2004.
- Reverdy, T. (2005). "Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale". *Sociologies Pratiques*, n°10, p. 97-119.
- Rivière, G. (2010). "La gestion des aménités et le développement durable". *Revue française d'Administration publique*, **2/2010**, n°134, p. 373-383.
- Rivard, P. (1992). "Corps, sexe et pouvoir : pour une problématique foucauldienne de l'épidémie du sida". *Sociologies et sociétés*, **XXIV**, n°1, p. 123-140.
- Roche, J. J. (1998). *The Mathematics of Measurement*. London: Althone - Springer Ed.
- Rot, G. (1998). "Autocontrôle, traçabilité, responsabilité". *Sociologie du travail*, **40**, n°1/98, p. 5-20.
- Rot, G. (2002). "Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle". *Revue française de sociologie*, **43**, n°4, p. 711-737.
- Rudolf, F. (1992). "Le conseil en environnement: une contribution à l'élaboration des représentations sociales de l'environnement en Allemagne et en France". *Ecologie Humaine*, **X**, n°1, p. 43-53.
- Rumpala, Y. (2003). *Régulation publique et environnement. Questions écologiques, réponses économiques*. Paris: L'Harmattan.
- Saint-Martin, D. (2002). "Le conseil en management et les réformes de l'Etat, une comparaison France-angleterre". *Sociologies Pratiques*, n°6, p. 25-43.
- Salomon, G. et Perkins, D. N. (1998). "Individual and social aspects of learning". *Review of Research in Education*, n°23, p. 1-24.
- Sarfatti-Larson, M. (1988). "A propos des professionnels et des experts ou comme il est peu utile d'essayer de tout dire". *Sociologie et sociétés*, **20**, n°2, p. 23-40.
- Savall, H. et Zardet, V. (1996). *A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique*. Actes de la Vème Conférence Internationale de Management stratégique, Lille, du 12 au 14 mai 1996.
- Sayre, D. (1996). *Inside ISO 14000. The Competitive Advantage of Environmental Management*. Delray Beach, Florida: St Lucie Press.
- Schaffer, S. (2000). "Modèles normatifs et architecture navale dans un état militaro-fiscal". *Réseaux*, **18**, n°102, p. 195-225.
- Schmidheiny, S. (1992). *Changer de cap. Réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement*. Paris: Dunod.
- Schoener, E. (1996). *ISO 14000. Will NGO Groups be Involved in Setting Global Industrial Standards ?* Ecologia [En ligne] <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/schoener96.html>, consulté en ligne le 8 janvier 2004.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books Inc.
- Schulz, C. (2000). *Environmental service-providers, knowledge transfer, and the greening of industry*. Proceedings of the Annual Residential Conference of IGU Commission on the Organization of Industrial Space, Dongguan, Chine, du 8 au 12 août 2000.
- Segrestin, D. (1996). "La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 291-307.

- Segrestin, D. (1997). "L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie". *Revue française de sociologie*, **38**, p. 553-585.
- Séguin, F. (1991). "Les organisations. De l'analyse fonctionnaliste à l'analyse critique" in de Tessier, R. et Tellier, Y. (eds.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnements*. Sillery (Québec): Presses de l'Université du Québec, p. 1-22.
- Seidl, D. (2005). *Regulating organisations through codes of corporate governance* Proceedings of the SCORE Conference "Organizing the World - Rules and rule-setting among organizations", Stockholm, du 13 au 15 octobre 2005.
- Seifert, D. (2002). *Developing an NGO strategy for ISO 14000*. Ecologia [En ligne] <http://www.ecologia.org/ems/iso14000/resources/opinions/siefert.html>, consulté en ligne le 7 novembre 2002.
- Semal, N. (2004). *Normaliser la gestion environnementale des entreprises: faire circuler des énoncés et des objets? La norme ISO 14001: un objet médiateur*. Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de l'Environnement. Arlon: Université de Liège- Département en Sciences et Gestion de l'Environnement.
- Semal, N. (2005a). "L'ancrage local des référentiels normatifs globaux: une approche en termes de réseaux." *Vertigo* [En ligne] **6**, n°3, mis en ligne le 01 décembre 2005. <http://vertigo.revues.org/3677#quotation>, consulté en ligne le 01 décembre 2005.
- Semal, N. (2005b). "Le développement durable est-il l'héritier du mouvement pro-environnement?" *Esprit Critique* [En ligne] **7**, n°1. <http://www.espritcritique.org/0701/esp0701article08.pdf>, consulté en ligne le 01 décembre 2005.
- Semal, N. (2006). "Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen ?" *Revue Développement durable et territoires* [En ligne] **Dossier thématique n°5**. <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=1656>, consulté en ligne le 20 janvier 2007.
- Sensevy, G., Kuster, Y., Héлары, F. et Lameul, G. (2005). "Le forum débat: un dispositif d'apprentissage collaboratif en formation initiale d'enseignants". *Distances et savoirs*, **3**, n°3-4, p. 311-330.
- Serres, M. (1974). *La Traduction: Hermès III*. Paris: Editions de Minuit.
- Shewhart, W. (1939). *Les Fondements de la Maîtrise de la Qualité*. Edition française: 1989. Paris: Economica.
- Stanziani, A. (2003). "Produits, normes et dynamiques historiques.". *Sociologie du travail*, **45**, n°2, p. 259-266.
- Star, S. L. (2002). *Got Infrastructure? How Standards, Categories and Other Aspects of Infrastructure Influence Communication*. Proceedings of the 2nd Social Study of IT Workshop: "ICT and Globalization", Londres, du 22 au 23 avril 2002.
- Star, S. L. et Griesemer, J. R. (1989). "Institutional ecology, "translations", and boundary objects: Amateurs and professionals on Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939". *Social Studies of Science*, **19**, n°3, p. 387-420.
- Starik, M. (1995). "Should Trees have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status for Non-human Nature". *Journal of Business Ethics*, **14**, n°3, p. 207-217.
- Stengers, I. et Zaccà, E. (1994). "Expert en environnement : celui par qui les questions arrivent". *Critique régionale*, n°20, p. 87-105.
- Stern, P. et Tutoy, P. (1997). *Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils*. 2ème édition. Paris: Editions d'Organisation.
- Stigson, B. (2000). *Visions, Strategies and Actions Towards Sustainable Industries*. Proceedings of the 2nd Pan-European Environmental Conference on Industry and Environmental Performance, Aalborg, Danemark, du 18 au 20 octobre 2000.
- Sussland, W. A. (1996). *Le manager, la qualité et les normes ISO*. Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Svarstad, H., Petersen, L. K., Rothman, D., Siepel, H. et Wätzold, F. (2008). "Discursive biases of the environmental research framework DPSIR". *Land Use Policy*, **25**, n°1, p. 116-125.

- Tamm Hallström, K. (1996). "The production of management standard". *Revue d'économie industrielle*, n°75, p. 61-75.
- Tamm Hallström, K. (2004). *The Growing Importance of Non-State Actors in Regulatory Fields: The Efforts of ISO to Enter the Corporate Social Responsibility Field*. Proceedings of the WZB/CARR Conference on "Global Governance and the Role of Non-State Actors", Londres, du 4 au 5 novembre 2004.
- Taylor, F. (1911). "Principes d'organisation scientifique des usines" in Bernoux, P. (ed.), *La sociologie des organisations*,. Paris: Seuil.
- Teyssier, F. et Lalonde, B. (1993). *Entreprise et environnement. La révolution paradoxale*. Paris: Eyrolles.
- Thévenot, L. (1983). "L'économie du codage social.". *Critiques de l'économie politique*, n°23-24, p. 188-222.
- Thévenot, L. (1990a). "L'action qui convient" in Pharo, P. et Quéré, L. (eds.), *Les formes de l'action*. Paris: Editions de l'EHESS, p. 39-69.
- Thévenot, L. (1990b). "Les entreprises entre plusieurs formes de coordination" in Reynaud, J.-D., Eyraud, F., Paradeise, C., et Saglio, J. (eds.), *Les systèmes de relations professionnelles*. Lyon: Editions du CNRS, p. 347-370.
- Thévenot, L. (1993). "Essai sur les objets usuels. Propriétés, fonctions, usages" in Conein, B., Dodier, N., et Thévenot, L. (eds.), *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*. Paris: Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 85-111.
- Thévenot, L. (1994a). "Le régime de familiarité. Des choses en personne.". *Genèses*, n°17, sept. 1994, p. 72-101.
- Thévenot, L. (1994b). "Statistique et politique: La normalité du collectif". *Politix*, n°25, p. 5-20.
- Thévenot, L. (1995). "L'action en plan". *Sociologie du travail*, 37, n°2/95, p. 411-434.
- Thévenot, L. (1997). "Le gouvernement par les normes : pratiques et politiques des formations d'information.". *Raisons pratiques* 8, n°spécial "Cognition et information en société", p. 205-241.
- Theys, J. (2003). "La gouvernance, entre innovation et impuissance: le cas de l'environnement." *Revue électronique Développement durable et Territoires (2002-2006)* [En ligne] **Dossier thématique**, n°2 : "Gouvernance locale et développement durable", mis en ligne le 1er novembre 2003. <http://developpementdurable.revues.org/document.html?id=1523>, consulté en ligne le 26 avril 2007.
- Theys, J. et Kalaora, B. (1992). "Quand la Science réinvente l'environnement" in Theys, J. et Kalaora, B. (eds.), *La Terre outragée. Les experts sont formels !* Paris: Editions Autrement, p. 15-49.
- Thietart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Torny, D. (1998). "La traçabilité comme technique de gouvernement des hommes et des choses". *Politix*, n°44, p. 51-75.
- Torny, D. (2003). "Une mémoire pour le futur. La traçabilité comme allocateur de responsabilité" in Pédrot, P. (ed.), *Traçabilité et Responsabilité*. Paris: Economica, p. 72-87.
- Toutain, O. et Fayolle, A. (2008). "Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation" in Kizaba, G. (ed.), *Entrepreneuriat et Accompagnement. Outils, Actions et Paradigmes Nouveaux*. Paris: L'Harmattan, p. 31-72.
- Trepos, J.-Y. (1992). *Sociologie de la compétence professionnelle*. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.
- Trepos, J.-Y. (1996). *La sociologie de l'expertise*. 1e édition. Paris: Presses Universitaires de France.
- Trepos, J.-Y. (2002a). "Dans les plis du produit : entre prise, emprise et méprise." *Le Portique* [En ligne], n°10 - Les paradis artificiels, mis en ligne le 06 juin 2005. <http://leportique.revues.org/document156.html>, consulté en ligne le 10 mars 2008.
- Trepos, J.-Y. (2002b). "L'expertise comme équipement politique de la société civile". *Questions de communication*, n°2, p. 7-18.

- Trepos, J.-Y. (2003a). "Autocontrôle et proto-professionnalisation chez des usagers de drogues". *Psychotropes*, **9**, n°1, p. 27-59.
- Trepos, J.-Y. (2003b). "La force des dispositifs faibles : la politique de réduction des risques en matière de drogues". *Cahiers internationaux de sociologie*, **2003-1**, n°114, p. 93-108.
- Trepos, J.-Y. (2004). "L'équipement politique des passions." *Le Portique* [En ligne], n°13-14, "Foucault : usages et actualités", mis en ligne le 5 octobre 2007. <http://leportique.revues.org/document954.html>, consulté en ligne le 3 février 2009.
- Trepos, J.-Y. (2007). "Seuils d'aide et politiques d'activation. Un aperçu de deux centres de réduction des dommages à Maastricht". *Psychotropes*, **13**, n°2, p. 9-26.
- Tronel, L. (2002). "Normes de référence pour l'évaluation de la conformité". *Réalités Industrielles, Annales des Mines*, n°Novembre 2002, p. 44-48.
- Turnbull, S. (1997). "Corporate Governance : Its scope, concerns and theories". *Corporate Governance*, **5**, n°4, p. 180-205.
- UE (2001). "Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil du 19 mars 2001 permettant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental (EMAS)". *J.O.C.E*, n°L114 du 24/04/2001.
- Urfalino, P. (2005). "Délibération et négociation". *Négociations*, n°4, p. 53-57.
- Vatin, F. (1993). *Le travail : économie et physique (1780-1830)*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Villeneuve, C. et Huybens, N. (2002). "Les éco-conseillers, promoteurs et acteurs du développement durable." *Vertigo* [En ligne] **3**, n°3, mis en ligne le 01 décembre 2002. <http://vertigo.revues.org/4185#quotation>, consulté en ligne le 20 décembre 2002.
- Villette, M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris: Editions du Seuil.
- Villette, M. (1992). "L'ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d'entreprise". *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°91-92, p. 49-60.
- Villette, M. (1996). *Le manager jetable. Récits du management réel*. Paris: La Découverte.
- Villette, M. (2003a). "L'entreprise peut-elle devenir un vecteur du développement durable?". *Le Monde Economie*, n° 01.04.2003.
- Villette, M. (2003b). *Sociologie du conseil en management*. Paris: Editions La Découverte.
- Vinaches, P. (1998). "L'habitus: concept médiateur". *Dees*, **Octobre 1998**, n°113, p. 35-37.
- Vincent-Buffault, A. (2002). "Conseil et intervention au XXème siècle: histoires parallèles et rencontres passagères" in Lhuillier, D. (ed.), *Pratiques de consultation. Histoire, enjeux, perspectives*. Paris: L'Harmattan, p. 9-22.
- Vinck, D. (1991). "Introduction" in Vinck, D. (ed.), *Gestion de la recherche*. Bruxelles: De Boeck Professional, p. 5-24.
- Vinck, D. (1999). "Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales". *Revue française de sociologie*, **40**, n°2, p. 385-414.
- Vinck, D. (2003). "L'instrumentation du travail interdisciplinaire : cadrage des échanges et médiation par les objets intermédiaires." *Esprit Critique* [En ligne] **5**, n°1. <http://www.espritcritique.org>, consulté en ligne le 6 mars 2004.
- Vrancken, D. et Kutty, O. (2001). *La sociologie et l'intervention. Introduction*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Warin, P. (1993). "Les relations de service comme régulations ". *Revue française de sociologie*, **34**, n°1, p. 69-95.
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science*. Paris: Plon.
- Weill, M. (2001). *Le management de la qualité*. Paris: La Découverte.
- Werle, R. et Iversen, E. J. (2006). "Promoting Legitimacy in Technical Standardization". *Science, Technology & Innovation Studies*, **2**, n°1, p. 19-39.
- Wilcox, M. (2002). "Prediction and pragmatism in Shewhart's theory of statistical control". *Management Decision*, **42**, n°1, p. 152-165.
- Witt, U. (1997). "Des présupposés sociaux de la rationalité. Réponse à Boyer et Orléan; Dosi, Marengo, Bassanini et Valente" in Reynaud, B. (ed.), *Les limites de la rationalité. Tome2. Les figures du collectif*. Paris: La Découverte, p. 65-70.
- Zarifian, P. (2005). *L'entreprise de service*. Communication au Séminaire du Groupe d'Etudes et de Recherche sur les Mouvements Etudiants, Paris, 29 mars 2005.

Zobel, T. et Burman, J.-O. (2003). "Factors of importance in identification and assessment of environmental aspects in an EMS context: experiences in Swedish organizations". *Journal of Cleaner Production*, p. 13-27.

Références Internet

Site Internet	Adresse URL
Association Belge des Eco-conseillers et Conseillers en environnement (ABECE)	http://www.abece.be/
Association française pour la Normalisation (AFNOR)	http://www.afnor.fr/portail.asp
Association française pour la Qualité (AFAQ)	http://www.afnor.fr/portail.asp
Association Orée	http://www.oree.org/
BELAC	http://economie.fgov.be/fr/entreprises/vie_entreprise/Politique_qualite/Accreditation/
Centre d'information ISO/IEC	http://www.standardsinfo.net/info/livelihood/fetch/2000/148478/6301438/fr/index.html
Dico-environnement	http://www.dictionnaireenvironnement.com
ERM Certification and Verification Services (ERM CVS)	http://www.ermcvs.com/index.html
European Co-operation for Accreditation (EA)	http://www.european-accreditation.org/content/home/home.htm
Fil de l'Eco-gestion	http://www.ecogestion.be/
Global ehs compliance assurance (Enhesa)	http://www.enhesa.com/fr/default.aspx
Inter-Environnement Wallonie	http://www.iewonline.be/
International Accreditation Forum (IAF)	http://www.iaf.nu/
International Register of Certificated Auditors (IRCA)	http://www.irca.org/home.html
Ministère français de l'économie, des finances et de l'industrie	http://www.industrie.gouv.fr/portail/index_metrologie.html
Organisation européenne environnementale citoyenne de Normalisation (ECOS)	http://www.ecostandard.org/
Organisation Internationale de Normalisation (ISO)	http://www.iso.ch/
Politique scientifique fédérale belge	http://www.belspo.be/belspo/home/port_fr.stm
Programme d'aide au respect de l'environnement pour les PME de la Région wallonne (PME-ENV)	http://ec.europa.eu/environment/sme/programme/programme_fr.htm
Qualité-Sécurité-Environnement	http://www.qse-france.com/
Réseau Intersyndical de sensibilisation à l'environnement csc-fgtb	http://www.rise.be/
Site officiel du TC 207	http://www.tc207.org
Syntec	http://www.syntec-management.com/
The Information Database on Education Systems in Europe	http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php
Union wallonne des Entreprises	http://www.uwe.be/uwe

Table des figures

Figure 1	Organigramme représentant la structure de l'ISO	93
Figure 2	Procédure générique d'élaboration des normes techniques de l'ISO et de l'IEC	98
Figure 3	Sommaire de la norme ISO 14001 :2004	164
Figure 4	Exemple d'énoncé procédural issu de la norme ISO 14001	166
Figure 5	Schéma représentant les exigences de la norme ISO 14001 et leur articulation	171
Figure 6	Analyse statistique des non-conformités relevées lors d'audits externes	182
Figure 7	Hiérarchie de la supposée « sensibilité environnementale » des secteurs d'activités économiques en fonction du degré de pollution et de l'importance du risque environnemental associés, proposée à l'appui de l'intéressement des entreprises au SME	286
Figure 8	L'argument économique dans l'intéressement des entreprises au SME en image.	301
Figure 9	Le SME comme assurance contre les « risques du métier » du dirigeant.	304
Figure 10	Schéma représentant le troisième modèle de cheminement type de l'entreprise	312
Figure 11	Les porteurs d'exigences socialement légitimes de protection de l'environnement.	325
Figure 12	L'inflation législative comme raison d'implémentation d'un SME	325
Figure 13	Représentation visuelle de la notion d'impact comme un écart entre deux états du monde prédictibles.	385
Figure 14	Représentation schématique de la grille d'analyse DPSIR	388
Figure 15	Schéma général d'un processus de fabrication de feuilles d'acier laminé	415
Figure 16	Exemples d'éco-cartes	419
Figure 17	Conseils de codage des éco-cartes	420
Figure 18	Graphique explicatif de la notion de « fonctionnement anormal »	424
Figure 19	Nomogrammes pour l'analyse des risques et la justification de l'intervention proposés par Kinney et Wiruth (1976)	437
Figure 20	Matrice d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux	441
Figure 21	Modèle de procédure de calcul de la significativité des aspects environnementaux	447
Figure 22	Système de critères d'évaluation de la significativité des aspects environnementaux de l'entreprise TAL	453
Figure 23	Le thermomètre environnemental	459
Figure 24	Exemple pédagogique de programme environnemental.	462
Figure 25	Exemple de tableau de bord environnemental	471
Figure 26	Evocation en image de la notion de tableau de bord environnemental	480
Figure 27	Hiérarchie de la documentation du système de management environnemental.	487
Figure 28	Format-type de fiche d'enregistrement permettant une production d'information standardisée	491

Table des tableaux

Tableau 1	Exemple de plan type d'une norme technique selon les lignes directrices rédactionnelles de l'ISO	164
Tableau 2	Typologie des activités professionnelles et des services prestés par les intermédiaires dans le domaine du management environnemental	245
Tableau 3	Mobilisation relative des prestataires de service en management environnemental.	251
Tableau 4	Répartition des interventions dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 14001 en fonction des catégories d'activités couramment admises	252
Tableau 5	les promesses du management environnemental au dirigeant	299
Tableau 6	Le SME ou l'environnement démystifié	306
Tableau 7	Exemple de tableau de définition des aspects environnementaux	432