



## **METTRE EN OEUVRE ISO 14 001: DE LA QUÊTE DE LÉGITIMITÉ À L'ÉMERGENCE D'UN « MYTHE RATIONNEL »**

*Olivier Boiral*

Professeur agrégé

Faculté des sciences de l'administration

Université Laval

Québec, Canada G1K 7P4

Tél : (418) 656 2131, poste 4776

Fax : (418) 656 2624

E-mail : Olivier.Boiral@mng.ulaval.ca

Site WEB :

<http://www3.fsa.ulaval.ca/personnel/boiral/>

### **RÉSUMÉ**

Les résultats d'une étude de cas sur l'intégration du système ISO 14 001 dans les entreprises industrielles tendent à montrer que l'adoption de cette norme répond à des pressions institutionnelles qui se traduisent par des comportements plus ou moins cérémoniels visant à démontrer, en surface, la conformité des organisations certifiées. Si la rigueur formelle de la norme a souvent débouché sur des améliorations réelles, ces dernières concernent surtout des aspects techniques et administratifs. Les pratiques quotidiennes demeurent plus ou moins découplées des prescriptions du système ISO 14 001, dont les employés ont une connaissance très approximative. Ainsi, les organisations adoptent différentes stratégies pour concilier les pressions externes en faveur de l'adoption de la norme et les contraintes internes associées à un système de gestion qui suscite une mobilisation très variable suivant les cas. Si la norme apparaît souvent comme une sorte de « mythe rationnel » (Meyer et Rowan, 1977) auquel les organisations adhèrent en surface, le processus d'adaptation aux pressions institutionnelles n'est pas univoque. L'étude réalisée contribue à donner une vision moins déterministe et plus contingente de la théorie néo-institutionnelle, laquelle repose sur une conception assez passive des organisations. Elle contribue également, à travers l'exemple du référentiel ISO 14 001, à illustrer comment les organisations peuvent s'appropriier, transformer et réinterpréter les structures formelles mises en œuvre dans un souci de légitimité institutionnelle. Enfin, cette recherche montre les ambiguïtés des effets de l'adoption du système ISO 14 001 sur les pratiques de gestion environnementale et sur les performances dans ce domaine.

**Mots clés :** ISO 14 001, théorie néo-institutionnelle, mythes rationnels, intégration rituelle, légitimité sociale, performances environnementales

## **INTRODUCTION**

À l'image du référentiel ISO 9000, apparu une dizaine d'années auparavant, ISO 14 001, lancée en 1996, représente à la fois un outil de gestion interne et un moyen de promouvoir la légitimité de l'organisation auprès de différentes parties prenantes. Au niveau de la gestion interne, le lancement de la norme ISO 14 001 répond à la nécessité de promouvoir une démarche préventive et d'intégrer les préoccupations environnementales dans les activités quotidiennes. Cette logique d'intégration et de prévention, qui est au centre des systèmes de gestion environnementale (Kitazawa et Sarkis, 2000; Russo et Fouts, 1997; Berry et Rondinelli, 1998; Boiral, 2002), ne saurait se réduire à des mesures techniques placées sous la responsabilité de la fonction environnement. Elle suppose au contraire une responsabilisation beaucoup plus large et la mise en place d'un système de gestion que la norme ISO 14 001 se propose de guider et de structurer suivant un processus rigoureux. Au niveau de la reconnaissance externe, la certification verte permet d'améliorer l'image de l'organisation et de démontrer son engagement environnemental auprès des pouvoirs publics, des citoyens ou encore des groupes écologistes (Bansal et Bogner, 2002; Standards Council of Canada, 2000; Boiral, 2000; Ferrand, 2000; Jiang et Bansal, 2003). La norme ISO 14 001 tend également à devenir, à l'instar du système ISO 9000, un instrument de promotion commerciale et de sélection des fournisseurs, en particulier sur certains marchés internationaux (Kwai-Sang et Kit-Fai, 1999; Clark, 1999; Segrestin, 1997; Douglas, Kirk, Brennan et Ingram, 1999).

Ce souci de reconnaissance externe par la mise en oeuvre de structures et de pratiques considérées comme légitimes est au centre de la théorie néo-institutionnelle (Mizruchi et Fein, 1999; Huault, 2000; Sherer et Lee, 2002; Townley, 2002). Cette théorie, initiée par les articles fondateurs de Meyer et Rowan (1977) puis de DiMaggio et Powell (1983), se propose d'analyser les raisons institutionnelles et symboliques qui expliquent l'adoption de pratiques identiques dans les organisations. Selon Meyer et Rowan (1977), les similitudes dans l'adoption de structures formelles et de normes de fonctionnement rationnelles ne sont pas motivées par la recherche d'efficacité. Elles traduisent plutôt des «mythes» et des «cérémonies» plus ou moins dissociés des activités réelles. Cette adoption en surface de nouveaux modèles vise avant tout à mettre l'organisation en phase avec les attentes des autorités publiques et d'un environnement socio-économique dominé par le culte de la raison. DiMaggio et Powell (1983) ont prolongé l'analyse de Meyer et Rowan en proposant le concept «d'isomorphisme» pour traduire le processus d'homogénéisation croissante des organisations. Ce processus serait lié à des pressions sociales et institutionnelles (isomorphisme coercitif), à l'imitation du comportement d'autres organisations (isomorphisme mimétique) ou encore au phénomène de professionnalisation (isomorphisme normatif).

Le principal objectif de cet article est d'analyser, en utilisant notamment le cadre théorique de l'approche néo-institutionnelle, le processus d'intégration de la norme ISO 14 001 et les changements que ce système a réellement entraîné dans les pratiques de gestion environnementale, à partir d'une étude de cas dans des organisations certifiées. Les résultats de cette étude contribuent à remettre en cause la vision passive des organisations sous-jacente à la théorie néo-institutionnelle. Ainsi, les pressions institutionnelles associées à la mise en œuvre d'ISO 14 001, loin de rendre les organisations certifiées «isomorphiques», sont interprétées, transformées et intégrées dans les pratiques en fonction de différentes stratégies reflétant des objectifs ou des contraintes spécifiques à chaque cas.

Dans un premier temps, le texte s'attachera à montrer en quoi la norme ISO 14 001 pourrait représenter un «mythe rationnel» selon la conception de Meyer et Rowan (1977). Cette réflexion théorique reposera sur l'analyse des principaux travaux sur les normes ISO et sur les systèmes de gestion environnementale à partir des principes fondateurs de la théorie néo-institutionnelle. Dans un second temps, la méthodologie qui a été suivie dans le cadre de la présente recherche sera exposée. Enfin, l'analyse des résultats sera divisée suivant deux principaux thèmes : les aspects institutionnels de la certification, et les différents modes d'intégration de la norme dans les organisations certifiées. L'analyse de ces différents modes d'intégration permettra d'introduire un modèle décrivant les stratégies de mise en œuvre d'ISO 14 001 en fonction de l'intensité des pressions institutionnelles et du niveau de mobilisation des employés par rapport à ce système de gestion. La discussion finale soulignera notamment les limites de la recherche ainsi que ses contributions par rapport à la théorie néo-institutionnelle et par rapport à la compréhension des transformations organisationnelles découlant de la mise en œuvre du système ISO 14 001.

### **CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE ET THÉORIE NÉO-INSTITUTIONNELLE**

Plusieurs éléments suggèrent que la mise en œuvre de la norme ISO 14 001 pourrait bien représenter, pour les organisations certifiées, une sorte de «mythe rationnel» au sens de Meyer et Rowan (1977). Le concept de mythe rationnel fait ici référence à la rupture entre l'image rassurante de rationalité, de formalisme et de rigueur que tentent de projeter les organisations à travers l'adoption plus ou moins superficielle de structures ou de systèmes perçus comme légitimes, et les pratiques qui sont réellement mises en œuvre (Mizruchi et Fein, 1999; Townley, 2002). Dans cette optique néo-institutionnelle, le système ISO 14 001 peut être considéré comme une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mise en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation. Les pressions institutionnelles pouvant favoriser l'émergence d'un tel mythe rationnel sont liées, pour l'essentiel, aux caractéristiques intrinsèques des systèmes de gestion certifiés ISO.

En effet, la certification ISO repose, dans son essence, sur la mise en œuvre d'un système de gestion formalisé, implicitement considéré comme la bonne façon de faire, et dont le respect est sanctionnée par un audit de certification réalisé par un organisme externe (Cascio, 1996; Boiral, 1998; Ferrand, 2000). Le processus d'isomorphisme, est donc consubstantiel aux normes ISO qui, par définition, supposent un cadre de référence formel et institutionnalisé. L'acronyme ISO vient d'ailleurs du grec « isos » qui signifie ce qui est similaire ou identique à un modèle de référence, en l'occurrence les normes élaborées par l'Organisation internationale de normalisation. La participation de nombreux experts et de nombreuses institutions provenant de divers pays à la création de ces normes tend à renforcer leur légitimité internationale (Bansal et Bogner, 2002; Lamprecht, 1997). Le développement et la reconnaissance des normes ISO sont en effet assurés par un réseau complexe d'organisations à travers le monde: clients, fournisseurs, entreprises certifiées, consultants, organismes de certification et de normalisation, institutions internationales, etc. Quels que soient les pays, les contextes et les organisations, le même sigle de reconnaissance s'impose, transcendant les frontières et les cultures. La confiance dans ces normes n'est cependant pas universellement partagée. Dans une étude sur la certification ISO 9000 réalisée auprès de responsables qualité d'une quarantaine d'organisations allemandes, Walgenbach (2001) montre par exemple que les perceptions des avantages commerciaux de la certification sont très nuancées. Le manque de confiance dans les auditeurs, dans le processus de certification et dans les améliorations internes consécutives à la mise en œuvre de la norme expliquerait, dans une large mesure, les réserves exprimées à l'endroit de ces normes. En dépit de ces réserves, les responsables qualité interrogés par Walgenbach soulignent que la certification ISO 9000 a parfois débouché sur des améliorations réelles dans les organisations, notamment au niveau de la clarification des processus, de la structuration des pratiques et de la gestion des connaissances.

Cette vision très ordonnée, mécaniste et systématique de l'organisation s'inscrit clairement dans un paradigme fonctionnaliste. Ce paradigme tend à favoriser la rigueur formelle des pratiques de gestion et à ignorer les contradictions, les conflits, et la subjectivité des individus, dont les manifestations sont peu légitimes en regard des critères scientifiques habituels (Spencer, 1994; Burrell et Morgan, 1979). Le principe « écrire ce qu'on fait, faire ce qu'on écrit », qui est au cœur du processus de mise en œuvre des normes ISO 9000 et ISO 14 001, traduit bien cette conception rationaliste et positiviste du management (Cochoy, Garel et Terssac, 1998; Segrestin, 1997). Si la documentation exigée par ces normes favorise une certaine rigueur, elle peut cependant provoquer l'irruption de la « cage de fer » décrite par Weber (1968, 1958), en rendant l'organisation plus rigide et plus bureaucratique (Anderson, 1999; Mispelblom, 1995; Seddon, 1997). Le développement rapide des normes ISO 9000 et ISO 14 001 participe ainsi au

processus de rationalisation et de bureaucratisation des organisations, que Weber considérait comme une des tendances dominantes des sociétés industrialisées. Selon DiMaggio et Powell (1983), ce processus est au cœur même du phénomène d'isomorphisme, bien qu'il ne contribue pas nécessairement à rendre les organisations plus efficaces :

« Organization are still becoming more homogeneous, and bureaucracy remains the common organizational form. Today, however, structural change in organizations seems less and less driven by competitive or by the need for efficiency. Instead, we will contend, bureaucratization and other forms of organizational change occur as the result of process that make organizations more similar without necessarily making them more efficient. » (DiMaggio et Powell, op.cit. p. 147).

Ce risque de découplage entre la recherche de légitimité institutionnelle par le développement de mythes rationnels et celui de leur efficacité interne est particulièrement aigu dans le cas du système ISO 14001. En effet, malgré les pressions croissantes en faveur de l'adoption de cette norme, aucune étude n'a encore pu en démontrer l'efficacité et les impacts positifs sur l'amélioration des performances environnementales. De plus, ces études sont encore peu nombreuses et visent surtout à analyser le profil des entreprises certifiées (International Organization for Standardization, 2001; Corbett et Kirsch, 2001), les motivations de l'implantation de la norme 14 001 (Standards Council of Canada, 2000; De Backer, 1999; Welch, Mori et Aoyagi-Usui, 2002), son impact sur la compétitivité (Delmas, 2001) ou encore sur la gestion de la qualité (Corbett et Cutler, 2000). Les quelques études qualitatives réalisées sur la mise en œuvre d'ISO 14 001 ont souligné en particulier l'importance de la mobilisation des employés dans le processus d'amélioration continue (Kitazawa et Sarkis, 2000), les lourdeurs bureaucratiques associées à la certification (Boiral et Sala, 1998), le rôle de la norme dans la coordination des activités environnementales (Reverdy, 2000) et les pressions externes qui conduisent les dirigeants à adopter ce système dans certains secteurs d'activité (Jiang et Bansal, 2003). La prise en compte ces pressions externes et, de façon plus générale, l'intégration des attentes des parties prenantes dans la stratégie des entreprises exigent des compétences relationnelles dont le développement peut représenter une source significative d'avantage concurrentiel (Persais, 2002).

Ces différents travaux ont permis de mieux comprendre les motivations et les enjeux stratégiques liés à la mise en œuvre du système ISO 14 001. Cependant, ces recherches ne permettent pas de savoir dans quelle mesure cette norme représente un mythe rationnel ni comment ce mythe, s'il en est, peut être vécu et géré à l'intérieur des organisations certifiées. De façon plus générale, l'étude empirique des comportements d'ajustement, d'évitement ou encore de résistance face aux contraintes institutionnelles demeure un champ

relativement peu exploré (Oliver, 1991; Mizruchi et Fein, 1999; Townley, 2002; Walgenbach, 2001). En effet, les théories institutionnelles reposent sur une vision assez passive des organisations, dont le caractère isomorphe résulte de pressions externes qui semblent s'imposer de façon monolithique (Huault, 2002; Oliver, 1991; Bansal and Roth, 2000). Bien que le découplage entre les structures formelles héritées de ces pressions institutionnelles et les activités quotidiennes des organisations constitue une hypothèse évoquée notamment par Meyer et Rowan (1977), les perceptions et les manifestations de cette dissociation demeurent jusqu'à présent peu étudiées (Walgenbach, 2001).

Pour analyser ces phénomènes dans le cadre de la norme ISO 14 001, une étude de cas a été réalisée dans neuf usines canadiennes certifiées.

## **METHODOLOGIE**

L'objectif de l'étude est d'analyser dans quelle mesure ISO 14 001 peut être considérée, dans les organisations certifiées, comme un mythe rationnel au sens de la théorie néo-institutionnelle, si ces organisations intègrent réellement les exigences de la norme dans leurs activités quotidiennes et comment les individus perçoivent les changements qui en découlent. La grounded theory offre un cadre d'analyse pertinent pour guider cette démarche de recherche. Ce cadre d'analyse repose en effet sur un processus systématique de catégorisation et de regroupement des données qualitatives qui facilite l'interprétation de différentes opinions ou de différentes perspectives sur un même thème (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). La grounded theory est donc particulièrement adaptée à des analyses qualitatives réalisées à partir de transcriptions d'entretiens ou *verbatim*. Ainsi, le processus d'analyse est résolument ancré dans la réalité du terrain d'enquête et permet de structurer l'interprétation des données empiriques.

### **Sélection des cas**

Contrairement aux études statistiques, la méthode des cas n'implique pas un échantillonnage aléatoire ou représentatif de la population (Bansal et Roth, 2000). Le nombre réduit d'organisations étudiées et la diversité des données collectées favorisent plutôt la recherche sélective de cas afin d'enrichir la compréhension de la problématique et de confronter certaines théories (Eisenhardt, 1989; Pettigrew, 1990). Si la validité externe de cette méthode est limitée, la généralisation des résultats ne constitue pas l'objectif premier d'une telle démarche (Maxwell, 1996; Leonard-Barton, 1990; Eisenhardt, 1989). Dans le cadre de la présente étude, la population était constituée d'organisations canadiennes certifiées ISO 14 001. Cette population regroupait, en juillet 2003, environ 1100 sites industriels (Peglau, 2003). Cependant, afin de s'assurer que les données recueillies reflètent une expérience significative et non des jugements *a priori* sur la norme, seules les organisations certifiées depuis 2 ans ou plus ont été

considérées. Ces organisations ont pu être identifiées et contactées à partir de listes établies par des organismes de certification et précisant notamment la date de certification.

Au total, l'étude s'est limitée à neuf cas. Bien qu'il eût été possible d'élargir l'échantillon, il est apparu, au fil de l'enquête, qu'il y avait de moins en moins d'idées ou de problématiques nouvelles émergeant du terrain. Ce phénomène de «saturation théorique» (Glaser et Strauss, 1967) suggère que les données recueillies dans les neuf cas étaient suffisantes pour répondre aux objectifs de recherche. Le choix de ces cas a été fait afin de représenter le mieux possible le profil des organisations canadiennes certifiées. Cependant, le processus de sélection s'est avéré assez laborieux et difficile à contrôler de façon précise. En effet, si la plupart des responsables environnementaux acceptent volontiers de se rendre disponible pour un entretien, il en va autrement lorsqu'il s'agit d'interroger une dizaine de personnes différentes au sein de la même organisation. Les contraintes de temps et la confidentialité de certaines données expliquent généralement les réticences rencontrées. Pour répondre à ce problème de sélection des cas, une centaine d'organisations canadiennes certifiées ISO 14 001 depuis au moins deux ans ont été au total contactées, le plus souvent par téléphone. Ces organisations étaient pour la plupart des filiales de grands groupes. En effet, comme le montre une étude réalisée en 2000, les organisations canadiennes ayant adopté le système ISO 14 001 dans les trois ou quatre années suivant le lancement de la norme sont presque exclusivement des grandes entreprises du secteur manufacturier (Standard Council of Canada, 2000).

Ce constat confirme d'autres observations réalisées en Europe, et qui montrent que les premières organisations ayant adopté cette norme sont généralement des filiales de sociétés multinationales (Dun, 1999). Cependant, la mise en œuvre de la norme s'appliquant la plupart du temps au niveau local, les cas étudiés dans le cadre de la présente recherche portent sur des usines et non sur des groupes industriels pris dans leur ensemble ou sur leur siège social. Ce niveau d'analyse tend à limiter ou à conditionner l'inventaire des motivations à l'origine de la mise en œuvre d'ISO 14 001, cette dernière pouvant simplement avoir été demandée par le siège social, lequel peut relayer des pressions sociales plus diversifiées. Néanmoins, la compréhension des tenants et aboutissants des décisions du siège social ne constitue pas l'objectif premier de l'étude, qui est centrée sur le processus d'intégration d'ISO 14 001 au niveau local et sur l'émergence possible, dans les installations certifiées, de «mythes rationnels» au sens de la théorie néo-institutionnelle. En toute hypothèse, comme l'ont montré Kostova et Roth (2002) la promotion de nouvelles pratiques par le siège social des multinationales peut être à l'origine d'une «adoption cérémonielle» par les filiales qui, localement, sont soumises à une «dualité institutionnelle» entre les exigences du groupe et celles du milieu où elles opèrent. Dans cette perspective, le siège social

apparaît comme partie intégrante de l'environnement institutionnel des filiales ou des cas qui sont l'objet de la présente étude.

Le tableau 1 ci-après résume le profil de ces cas. Pour des raisons de confidentialité, les noms des organisations ou des groupes auxquels elles appartiennent ont été dissimulés. Le numéro du cas correspond à l'ordre chronologique dans lequel les organisations ont été étudiées. L'identification des principaux problèmes environnementaux a été établie à partir des entretiens individuels et de divers documents internes, notamment les objectifs, les cibles et les aspects environnementaux du système ISO 14 001.

Tableau 1 : profil général des cas étudiés

	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Nombre d'employés</b>	<b>Année de certification ISO 14 001</b>	<b>Principaux problèmes environnementaux identifiés</b>	<b>Entretiens réalisés et retranscrits</b>
<b>Cas 1</b>	Fabrication d'autocars interurbains	950	1999	Émissions de composés organiques volatils Consommation énergétique Consommation d'eau Déversements d'hydrocarbures	10
<b>Cas 2</b>	Production d'aluminium	540	1998	Consommation énergétique Émissions atmosphériques de fluorures et de poussières Disposition des boues d'épuration Proximité de l'usine avec un important centre urbain	10
<b>Cas 3</b>	Production de pièces automobiles	180	2000	Contamination des sols Gestion des déchets dangereux Émissions de composés organiques volatils Risques d'émissions de fréon	7
<b>Cas 4</b>	Production de magnésium	350	2000	Rejets d'importantes quantités d'acide chlorhydrique Émissions d'hexafluorure de soufre Disposition de boues contaminées	7
<b>Cas 5</b>	Usine de pâtes et papiers	450	2000	Contamination des eaux Consommation d'eau Gestion des déchets dangereux Déversements accidentels	8
<b>Cas 6</b>	Usine de pâtes et papiers	1250	2001	Contamination des eaux Gestion des déchets dangereux Consommation énergétique Déversements accidentels Émissions de dioxyde de soufre	10
<b>Cas 7</b>	Usine de pâtes et	1200	2000	Contamination des eaux	10

	papiers			Contamination des sols Gestion des déchets dangereux Consommation énergétique Déversements accidentels	
<b>Cas 8</b>	Production de bois d'œuvre	330	1999	Transport du bois Déversements accidentels Entreposage d'hydrocarbures Gestion de résidus ligneux	8
<b>Cas 9</b>	Exploitation minière	460	2000	Résidus de minerai Rejets de cyanure Gestion de matières explosives Contamination des eaux Contamination des sols	12

### Collecte des données

La collecte des données a reposé, pour l'essentiel, sur des visites de sites, des entretiens individuels et des documents internes sur le système de gestion environnementale des organisations. Avant ces visites, des entretiens téléphoniques avec les responsables de la fonction environnement ont permis d'obtenir des informations générales sur chaque cas, de s'assurer de la collaboration des dirigeants, de solliciter l'envoi de certains documents et de planifier la réalisation de l'étude dans les installations certifiées. La plupart des sites étudiés étant géographiquement assez éloignés les uns des autres, la collecte des données empiriques a généralement été regroupée sur une période de 2 à 4 jours afin de limiter les déplacements. Cette collecte s'est déroulée en trois phases, durant chacune une demi-journée à une journée.

Dans un premier temps, une visite guidée des installations certifiées a été organisée avec le responsable de la fonction environnement. Cette visite s'est souvent avérée indispensable pour comprendre les principaux aspects environnementaux, que la norme ISO 14 001 définit comme des « elements of an organization's activities, products or services which can interact with environment ». La connaissance de ces aspects a notamment permis de mettre en contexte les programmes environnementaux des organisations ainsi que le discours des personnes interrogées. Dans un second temps, des entretiens ont été réalisés avec les individus directement impliqués dans la gestion environnementale de l'organisation ou dans la mise en œuvre du système ISO 14 001. Dans la plupart des organisations étudiées, tous les techniciens de la fonction environnement ont été rencontrés, sauf dans les usines de grande taille, comme les cas 6 et 7, où une dizaine de personnes pouvaient travailler au sein de cette fonction. Dans les organisations de plus petite taille, comme le cas 3, seulement une ou deux personnes étaient directement en charge des questions environnementales. Cependant, d'autres gestionnaires ou employés, impliqués dans la mise en œuvre d'ISO 14 001 ou dans des comités en environnement ont pu être rencontrés dans cette phase de l'étude. La durée moyenne de ces entretiens semi directifs a été d'environ 1 heure à 1 heure 30. Les questions posées

ont porté principalement sur la mise en œuvre du système ISO 14 001 : motivations des dirigeants, consultation des employés, intégration des prescriptions de la norme dans la gestion quotidienne, résistances au changement, etc. Ces entretiens ont également permis de compléter ou de vérifier les informations obtenues dans le cadre de l'entrevue avec le responsable de la fonction environnement. Dans un dernier temps, des entretiens avec des employés et des gestionnaires qui n'appartenaient pas directement ou indirectement à la fonction environnement ont été réalisés. De façon générale, ces rencontres furent planifiées par le responsable environnement avant la visite sur le site. Les entretiens réalisés ont été enregistrés et retranscrits mots à mots sur traitement de texte. Ces enregistrements ont été faits sous couvert de l'anonymat. Au total, 82 transcriptions d'entretiens ont été réalisées (voir tableau 1). Ces transcriptions excluent 6 entrevues dont l'enregistrement était pratiquement inaudible en raison de bruits de fonds, de même que deux autres entrevues de répondants qui n'ont pas souhaité être enregistrés.

### **Analyse des données**

L'analyse des données a été faite à partir du regroupement et de la comparaison de plusieurs sources d'informations: transcriptions d'entretiens, documents sur le système de gestion environnementale, données sur les performances environnementales, notes sur les visites de site, etc. Cependant, la transcription écrite des entretiens a été la principale source utilisée. Le processus d'analyse a reposé sur une démarche de catégorisation, de regroupement et de comparaison des informations en fonction de concepts ou de thèmes émergeant de l'interprétation des résultats. Pour faciliter ce processus de catégorisation, qui est au centre de la grounded theory (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990; Miles et Huberman, 1984), le logiciel d'analyse qualitative QSR NVivo a été utilisé. Dans un premier temps, les fichiers des retranscriptions d'entretiens ont été formatés afin de pouvoir être traités sur le logiciel. Les principaux attributs de chaque entretien (fonction du répondant, rôle dans la mise en œuvre de la norme, etc.) ont également été insérés dans la base de données du logiciel afin de permettre des tris ou des croisements ultérieurs. Dans un second temps, une soixantaine de thèmes ont été définis à partir des guides d'entretiens, des prescriptions du système ISO 14 001 ainsi que des objectifs de l'étude. Ces thèmes, ou catégories, ont par la suite été élargis, regroupés, ou modifiés en fonction des idées émergeant de l'interprétation des données. Certaines catégories, comme celles relatives à la documentation du système ISO 14 001 ont été subdivisées en plusieurs sous-thèmes afin d'affiner le processus d'analyse et tenir compte de l'abondance des propos sur ce sujet.

À l'issue de ce processus de segmentation des informations, 64 catégories, regroupées en 5 thèmes généraux (positionnement du répondant, motivations de la mise en œuvre de la norme, application des principales prescriptions d'ISO 14 001, processus de mise en œuvre, implications générales de la norme)

et 13 sous thèmes avaient été constitués. Au total, plus de 7500 passages extraits des entretiens ont été codés à partir du logiciel QSR NVivo. Cependant, le nombre de passages codés dans chacune des catégories a été très variable, malgré les regroupements et les subdivisions effectués. Par exemple, les catégories 3.2.1 (consultation et implication des employés) et 3.2.2 (mobilisation des employés dans la mise en œuvre de la norme) ont réuni plus de 500 passages, alors que d'autres en regroupaient moins d'une vingtaine. Pour protéger l'anonymat des répondants, les citations insérées dans le présent texte spécifient simplement le numéro du cas d'où elles proviennent et la fonction du répondant selon trois attributs généraux: gestionnaire (directeur de production, contremaître général, responsable qualité, etc.), responsable environnement (personnel de la fonction environnement), ou employé (opérateur de procédé, technicien à l'entretien, etc.). Ces citations visent à illustrer les tendances générales de l'analyse des données à partir de passages représentatifs du discours des répondants.

### **RÉPONDRE AUX PRESSIONS INSTITUTIONNELLES : DE L'ISOMORPHISME COERCITIF À L'AMÉLIORATION DES PRATIQUES INTERNES**

Bien qu'elle repose sur des prescriptions techniques destinées à faciliter l'intégration des préoccupations environnementales dans la gestion quotidienne et à promouvoir une logique dite d'amélioration continue, la mise en œuvre de la norme ISO 14 001 répond également à des pressions institutionnelles externes dont la nature et le rôle sont encore mal élucidées. Selon la théorie néo-institutionnelle, ces pressions conduisent à l'adoption de structures rationnelles qui visent beaucoup plus à assurer la légitimité externe de l'organisation qu'à améliorer ses pratiques et son efficacité internes. Pour analyser dans quelle mesure cette hypothèse s'applique dans le cadre des organisations étudiées, il convient d'examiner les motivations qui ont conduit à l'adoption de la norme ainsi que ses implications internes, tant au niveau des pratiques que de la réduction des rejets de contaminants.

#### **Promouvoir la légitimité de l'organisation**

La plupart des entretiens réalisés montre que les parties prenantes habituellement associées aux problèmes environnementaux des organisations (gouvernements, groupes environnementaux, associations écologistes, banques, assurances, concurrents) ont joué un rôle assez secondaire dans l'implantation de la norme. Malgré l'existence de contraintes réglementaires sévères et des rapports parfois tendus avec certains groupes environnementaux, la légitimité des organisations certifiées par rapport au gouvernement ou aux associations écologistes par exemple, n'est que très rarement mentionnée par les répondants. Dans certains cas, la norme semble avoir favorisé des relations de confiance avec le ministère de l'Environnement, mais pas de façon très significative ni préméditée. En fait, dans la plupart des usines visitées, les pressions les plus fortes en faveur de l'adoption de la norme provenaient non pas d'acteurs

externes traditionnels mais du siège social des organisations. À la question ouverte sur les principales raisons à l'origine de la mise en œuvre d'ISO 14 001, la majorité des gestionnaires et des responsables environnementaux interrogés ont spontanément répondu que c'était à la demande plus ou moins expresse du siège social :

- « Le siège social a demandé que toutes les usines soient ISO 14 001 en décembre 2001, mais nous avons décidé d'obtenir la certification en seulement sept mois. Ce n'était pas une exigence de la corporation d'aller aussi rapidement, mais c'était notre volonté de répondre au plus vite » (un responsable environnement, cas 3);
- « L'engagement qui a été demandé par la compagnie est de développer un système de gestion environnemental compatible avec ISO 14 001. Donc, toutes les usines, les scieries, les installations forestières, devaient mettre en œuvre un système de gestion basé sur cette norme. Mais il n'y avait aucune obligation formelle d'être certifié ISO 14 001 » (un responsable environnement, cas 5);
- « Lorsque le siège social a commencé à parler d'ISO 14 001, on était déjà prêt. Cela n'a donc pas été imposé parce que nous étions heureux de voir que la compagnie avait l'intention d'aller dans ce sens » (un responsable environnement, cas 8).

Ainsi, à l'exception du cas 4, l'obtention de la certification ISO 14 001 n'apparaît pas comme une décision motivée par des raisons émanant de l'intérieur des usines étudiées mais plutôt comme une requête ou une incitation corporative à laquelle les dirigeants se sont assez rapidement conformés. Le rôle moteur de ces pressions corporatives s'explique essentiellement par le fait que les cas étudiés appartiennent tous, à l'image de la plupart des organisations canadiennes certifiées avant les années 2000-2001 (Standard Council of Canada, 2000), à des groupes industriels ayant décidé de promouvoir l'utilisation du système ISO 14 001 auprès de leurs filiales. Ces pressions corporatives ont été perçues de façon plus ou moins coercitive dans les organisations étudiées. Dans le cas 1, la décision a été vécue comme une contrainte imposée par le siège social d'un grand constructeur européen qui venait de racheter l'usine. Dans le cas 8, l'usine venait également d'être rachetée lorsque la norme ISO 14 001 a été demandée par le nouvel acquéreur. Cependant, un effort pour se rapprocher des exigences de la norme ayant déjà été entrepris, cette décision a été perçue de façon très positive dans l'organisation. Dans les cas 2, 3, 5, 6, 7, et 9 les dirigeants souscrivent assez spontanément à la volonté du groupe de promouvoir la norme, bien que cette volonté se soit exprimée de façon plus ou moins explicite et que les avantages internes d'une telle démarche soient loin de faire l'unanimité.

En fait, n'ayant généralement pas pris directement l'initiative de la décision d'adopter la norme, les dirigeants des installations visitées considèrent qu'ISO 14 001 représente une nécessité à laquelle il faut s'adapter et, de façon plus accessoire, une opportunité pour apporter certaines améliorations dans le système de gestion environnementale. Cette logique d'adaptation à des pressions externes plus ou moins intenses traduit un souci de reconnaissance et de légitimité, tant auprès du siège social que de la collectivité. Ce souci est particulièrement vif dans le cas 2, où les préoccupations pour la légitimité externe se confondent avec celles pour la survie de l'usine. La pérennité de l'organisation est en effet menacée par un programme de remplacement des anciennes alumineries du groupe, lesquelles sont aussi les plus polluantes. De fait, pour la majorité des répondants interrogés, la réussite de la mise en œuvre d'ISO 14 001 représente un moyen de démontrer aux décideurs que l'usine demeure performante et que ses pratiques sont conformes aux attentes du siège social. Ce souci de légitimité s'étend également, pour des raisons assez semblables, aux populations locales. En effet, le cas 2 est situé à proximité immédiate d'une zone urbaine assez dense et sensible aux impacts des émissions atmosphériques de l'aluminerie, notamment aux rejets de HAP, une famille de composés organiques toxiques dont plusieurs sont reconnus comme cancérigènes. Bien qu'elle soit, depuis une soixantaine d'années, un des principaux employeurs de la région, l'usine est donc l'objet de pressions sociétales constantes, qui menacent sa légitimité voire sa survie. Dans ce contexte, la certification ISO 14 001 représente une sorte de certificat de bonne conduite pour rassurer la population et les autorités. Dans le cas 9, la décision d'adopter la norme coïncide avec l'occurrence d'une crise environnementale très médiatisée dans une des exploitations minières du groupe située en Amérique du sud. Comme le résume de façon lapidaire un des employés interrogés, « ISO, c'est un moyen de sauver la face, c'est une couverture ». Cette préoccupation pour l'image de l'organisation et son intégration dans la communauté avoisinante transparaît également, avec un peu moins d'acuité, dans les autres cas étudiés, plus particulièrement les usines de pâtes et papiers (cas 5, 6 et 7) dont les impacts environnementaux sont assez significatifs. Outre les pressions du siège social, la certification représente ainsi un moyen de rendre plus crédible auprès de la collectivité l'engagement environnemental des installations certifiées :

- « La certification ISO 14 001, s'est surtout pour l'image verte de l'usine. Étant donné que l'usine est située à l'intérieur de la ville, il est important de dégager une image qui montre qu'on gère bien l'environnement » (un employé, cas 2);
- « On a un rôle à jouer dans la société. On veut être un exemple de bon citoyen corporatif parce qu'on est un point de mire au niveau régional. Je crois que l'industrie des pâtes et papiers a quelque chose à démontrer au niveau de l'environnement, parce que l'opinion publique n'est pas des plus favorables à ce niveau. L'adoption d'une norme comme ISO 14 001 montre qu'on s'en va dans la bonne direction » (un gestionnaire, cas 7);

- « Avec l'enseigne ISO, on montre à l'extérieur qu'on respecte l'environnement. Je ne sais pas si le public comprend ce que ces trois lettres veulent dire, mais je suis certain que c'est un plus » (un gestionnaire, cas 9).

Dans l'ensemble, cet engagement semble cependant assez symbolique puisque, comme l'ont reconnu plusieurs répondants, le public ignore généralement ce que signifie ISO 14 001 et qu'aucune demande très explicite en faveur de son adoption ne semble avoir été formulée par la population. Ce type de demande tend toutefois à émerger au niveau commercial. Si aucun client n'a apparemment fait de la certification ISO 14 001 une condition préalable à l'obtention de nouveaux contrats, une large majorité de répondants considère que la certification constitue dès à présent un atout marketing, notamment auprès des clients internationaux. En effet, la plupart des cas étudiés exportent la plus grande partie de leur production. Or, selon plusieurs répondants, les questions environnementales constituent de plus en plus un critère de sélection des fournisseurs sur les marchés internationaux, même si cet aspect ne joue pas un rôle déterminant. C'est le cas en particulier dans le secteur de l'aluminium (cas 2) et dans celui de l'équipement automobile (cas 3). Certains clients de ces secteurs, en particulier des grands constructeurs automobiles, comme General Motors et Ford, ont commencé à demander à des fournisseurs la mise en œuvre de la norme. De même, dans le secteur des pâtes et papiers (cas 5, 6 et 7), quelques clients, notamment européens, ont formulé des demandes dans le même sens, ce qui confirme les observations de Jiang et Bansal (2003) sur l'émergence progressive de pressions commerciales associées à la certification environnementale dans ce secteur. S'il serait très exagéré d'affirmer que le système ISO 14 001 représente aujourd'hui, au même titre qu'ISO 9000, une sorte de passeport pour accéder à certains marchés, plusieurs gestionnaires anticipent sérieusement le développement d'une telle tendance dans les années à venir :

- « Depuis quelques années, on entend que des constructeurs automobiles veulent exiger cette norme de la part de leur fournisseur. Mais, d'après moi, ce n'est pas encore vraiment le cas aujourd'hui » (un gestionnaire, cas 3);
- « Par rapport à nos clients, il n'y a pas eu, à ma connaissance, de refus d'achat de papier parce qu'une entreprise n'était pas ISO 14 001, mais les clients apprécient qu'on soit certifié » (un gestionnaire, cas 7);
- « ISO 14 001 a un certain impact commercial, parce qu'on a des clients européens qui sont plus en avance à ce niveau » (un gestionnaire, cas 8).

D'autres motivations ont également été évoquées par les répondants, comme le développement d'un avantage compétitif, l'amélioration des performances environnementales ou encore la satisfaction des employés. Cependant, dans la plupart des cas, les propos à ce sujet sont moins nombreux et peu étayés. Si

des aspects internes, en particulier le contrôle des pratiques environnementales sont évoqués par certains répondants pour souligner les avantages attendus ou constatés du processus de certification, ils ne représentent pas, à l'exception du cas 4, des éléments déclencheurs de ce processus. Il ressort clairement du discours des répondants que les raisons à l'origine de la mise en œuvre de la norme sont, pour l'essentiel, des pressions institutionnelles émanant du siège social et, de façon plus diffuse, de certaines parties prenantes. Les organisations étudiées adoptent la norme d'abord et avant tout pour affirmer leur légitimité et leur engagement environnemental auprès de la haute direction, du public et de certains clients. Ces motivations correspondent donc à un isomorphisme de type coercitif (DiMaggio et Powell, 1983).

Cependant, les bénéfices internes consécutifs à la mise en œuvre de la norme ne sont pas nécessairement absents et suscitent des points de vues assez contrastés.

### **Vers une amélioration des performances environnementales?**

Les améliorations internes découlant de la mise en œuvre de la norme ont été plus particulièrement soulignées par les répondants travaillant au sein de la fonction environnement. Pour ces derniers, la certification ISO 14 001 a notamment facilité la promotion des préoccupations environnementales auprès des employés et de la direction. D'une part, la logique d'intégration, de responsabilisation et de prévention de la norme donne une légitimité nouvelle aux programmes de réduction des contaminants. Le développement et la mise en œuvre de ces programmes ne dépendent plus seulement d'une fonction technique plus ou moins dissociée des opérations. Ils sont désormais partie intégrante d'un système de gestion plus large, touchant les activités quotidiennes et qui définit plus clairement les responsabilités de chacun. D'autre part, les procédures régulières d'audit et de contrôle de ce système tendent à renforcer le suivi et la crédibilité du système, notamment auprès des employés de production qui ont souvent des relations peu fréquentes avec la fonction environnement. Enfin, la certification ISO 14 001 suppose un engagement environnemental actif de la haute direction de l'entreprise, ce qui facilite ou rend plus légitime les demandes de ressources pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de la norme. La mise en œuvre d'ISO 14 001 représente donc, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, une sorte d'instrument de légitimation visant à obtenir plus de ressources et plus de sensibilisation :

- « ISO 14 001 nous a permis d'obtenir certaines ressources afin d'atteindre les objectifs de nos programmes » (un responsable environnement, cas 6);
- « Avant la mise en œuvre de la norme, il y avait deux ou trois personnes qui étaient responsables de l'environnement, mais le comité de direction se penchait rarement sur ces questions.

Maintenant, lorsqu'il y a des problèmes, le comité de direction s'en occupe davantage; il s'assure qu'il va y avoir un suivi» (un gestionnaire, cas 7);

- « Il y a moins de tolérance qu'avant par rapport aux comportements fautifs. Avec ISO 14001, les gens prennent davantage conscience de leurs responsabilités par rapport aux questions environnementales » (un employé, cas 2).

Cet instrument de légitimation et de sensibilisation aux questions environnementales a permis d'améliorer certaines pratiques. Ces améliorations sont assez variables suivant les organisations. Par exemple, les répondants du cas 1 évoquent une meilleure gestion des déchets. Dans les cas 3, 4 et 9, les plans d'urgence et les procédures de gestion des risques auraient été bonifiées suite à l'introduction de la norme. Une connaissance plus claire des aspects environnementaux a également été soulignée, en particulier dans les cas 2, 4 et 9. Dans les cas 6 et 7, on mentionne que la mise en œuvre d'ISO 14 001 a permis de réduire les délais de réponse aux plaintes ou aux demandes d'informations des citoyens en introduisant une procédure spécifique à ce sujet. Enfin, la norme aurait contribué à améliorer la communication, voire la formation des employés, en particulier dans les cas 7 et 8. De façon générale, la norme ISO 14 001 a permis de corriger certaines lacunes et surtout d'apporter une plus grande rigueur au système de gestion environnementale :

- « Je pense que la norme a vraiment permis de mettre à jour tous les dossiers en environnement. Cela a aussi amené l'occasion de parler davantage d'environnement et d'améliorer notre système de gestion environnementale dans son ensemble » (un responsable environnement, cas 2);
- « On avait déjà un système de gestion environnementale qui fonctionnait très bien. Mais ISO 14 001 a apporté plus de rigueur dans nos programmes » (un responsable environnement, cas 4);
- « Auparavant, on n'allait pas bien loin au niveau de la paperasse, de la tenue des registres, du classement. On avait surtout les choses en tête. ISO 14 001 a permis de mettre beaucoup plus d'ordre dans tout cela » (un responsable environnement, cas 5).

Ces propos confirment que la mise en œuvre de la norme a contribué à introduire plus de rationalité dans la gestion des affaires environnementales. Le caractère systématique et formaliste d'ISO 14 001 se traduit par une meilleure lisibilité et un meilleur suivi des actions vertes. Ces dernières sont désormais documentées et structurées à l'intérieur d'un cadre formel plus facile à vérifier, tant de l'intérieur de l'entreprise que de l'extérieur. Ce cadre formel entend représenter, sous forme de documents, une sorte de double des pratiques réelles ou idéales de gestion environnementale. L'informatisation de la documentation tend à renforcer, en particulier chez les responsables environnementaux, le sentiment de contrôle et de maîtrise des processus. Ainsi, toutes les organisations, à l'exception du cas 5 ont informatisé

leur système de gestion environnementale ISO 14 001, rendant l'accès à l'information plus rapide et plus flexible. Pour plusieurs gestionnaires, la formalisation et l'informatisation du système de gestion environnementale a favorisé le transfert de connaissances et la continuité des pratiques dans ce domaine. Dans les cas 7 et 8, la documentation des savoir-faire a par exemple permis le maintien de certaines procédures environnementales durant des opérations de restructuration d'envergure. Cette logique de contrôle et de continuité des opérations s'applique de la même façon dans le cadre du système ISO 9000, qui a également été adopté par la plupart des organisations étudiées, à l'exception des cas 8 et 9. Dans les cas 1 et 7, la documentation des normes ISO 14 001 et ISO 9000 a été plus ou moins intégrée. Dans les autres organisations ayant adopté ces deux normes, l'intégration devrait se faire progressivement, avec notamment la mise en œuvre de la version 2000 du système ISO 9000, qui est davantage compatible avec ISO 14 001.

En dépit de ces efforts pour informatiser la documentation et pour intégrer les procédures environnementales avec celles de la qualité, la norme ISO 14 001 est perçue par une majorité d'employés de la base comme un système assez lourd et bureaucratique. D'une part, l'essentiel du processus de mise en œuvre de la norme repose sur la constitution et la mise à jour d'une documentation dont l'utilité pratique n'est pas toujours très claire pour les employés. D'autre part, la certification de l'organisation suppose du temps et des coûts qui n'apparaissent pas toujours comme des investissements productifs, en particulier en période de difficultés économiques. Ces critiques sur les lourdeurs et les coûts de la norme sont particulièrement fréquentes dans les cas 1, 2, 3, et 5 :

- « Il y a beaucoup de documentation pour pas grand-chose, parce qu'évidemment, lorsque les auditeurs viennent, il faut leur prouver qu'on fait quelque chose » (un gestionnaire, cas 1);
- « Des fois, je crois que les responsables peuvent en faire trop, et cela vient vite tout alourdir au lieu de faire ce que cela devrait faire, c'est-à-dire rendre plus clair certains comportements » (un opérateur, cas 2);
- « On n'a pas retiré beaucoup d'avantages de la norme. Par contre, cela nous a coûté très cher. Entre le consultant et tout le temps qu'on a passé à remplir des formulaires, c'est beaucoup d'argent » (un opérateur, cas 3);
- « C'est vrai qu'il y a beaucoup de paperasse. C'est la perception que les gens ont d'ISO 14 001. Quand les employés pensent à ISO, ils pensent avant tout à la paperasse » (un responsable environnement, cas 5).

La perception de l'utilité et de la pertinence du système ISO 14 001 est donc loin d'être unanimement partagée. La même remarque s'applique aux effets de la norme sur l'amélioration des performances

environnementales. Bien que la majorité des répondants estime que ces effets sont positifs, peu ont été en mesure de donner des exemples concrets des améliorations suggérées. La plupart du temps, les réponses obtenues sur cette question sont évasives et relèvent de déclarations de principes ou d'un optimisme de circonstance rarement étayés par des faits. La remise en cause de l'efficacité de la norme compromettrait en effet sa légitimité et en ferait une sorte de certificat de relation publique. Or les organisations affichent généralement une certaine fierté par rapport à leur certification, d'autant qu'elles ont été parmi les premières, au Canada, à l'obtenir.

Pourtant, les données sur les indicateurs de performance environnementale qui ont été recueillies de façon systématique dans chaque organisation ne montrent pas d'améliorations significatives suite à l'obtention du certificat ISO 14 001. Si des progrès ont effectivement été accomplis dans certaines organisations, ils peuvent difficilement être reliés à la mise en œuvre de la norme. Par exemple, dans le cas 1, quelques répondants ont avancé que la réduction des déversements accidentels, de certains déchets et de la consommation d'énergie démontraient l'efficacité du système ISO 14 001. Après vérification, il s'avère que les données évoquées sont surtout liées à la réduction de l'activité de l'usine suite à une conjoncture économique difficile. Dans le cas 4, on observe également une amélioration de la plupart des indicateurs de performance environnementale. Cependant, l'analyse des indicateurs sur une plus longue période montre que cette amélioration est assez constante depuis une bonne dizaine d'années et ne saurait être imputable à l'introduction de la norme. Enfin, dans le cas 2, bien qu'une large majorité des répondants ait soutenu que la certification ISO 14 001 avait contribué à réduire les impacts environnementaux, les données obtenues indiquent le contraire. Ainsi, les principaux indicateurs environnementaux utilisés dans cette industrie, soit les émissions de fluorures, de poussière et de HAP, ont connu une augmentation assez nette depuis que l'usine est certifiée, alors qu'elles avaient diminué les années précédentes. Ces émissions étant calculées par tonne d'aluminium produite, leur augmentation ne peut s'expliquer par des variations du volume de production. Aucune explication n'a pu être obtenue auprès des gestionnaires ou des responsables environnementaux pour éclaircir ces contradictions.

Pour justifier l'absence de preuves sur les progrès réalisés, les répondants indiquent souvent que les effets de l'adoption d'ISO 14 001 se feront sentir à plus long terme. Cependant, environ le tiers des personnes interrogées ont émis de sérieuses réserves à cet égard, estimant qu'une organisation certifiée n'est pas nécessairement moins polluante qu'une autre :

- « Je crois vraiment que ce n'est pas parce qu'une entreprise est certifiée ISO 14 001, qu'elle va avoir des améliorations à ce niveau. À mon avis, cela n'a aucun rapport. Par contre, la norme étant

- reconnue par une grande majorité de clients et d'intervenants de notre milieu, on a moins à faire d'effort pour « mousser » notre système de gestion environnementale » (un gestionnaire, cas 2);
- « Je ne pense pas que les entreprises certifiées ISO 14 001 sont moins polluantes que les autres. L'entreprise X [un concurrent] n'est pas ISO 14 001 mais, pourtant, je pense qu'elle pollue encore moins que nous » (un employé, cas 3);
  - « J'aurais des difficultés à croire quelqu'un qui dirait avoir mis en œuvre ISO 14 001 et avoir obtenu des résultats extraordinaire avec ce système (...) Selon moi, ISO 14001 ne permet pas de contrôler le niveau de pollution. On peut très bien avoir une usine très polluante et malgré tout certifiée » (un responsable environnement, cas 4);
  - « Je pense que l'on n'est pas aujourd'hui en mesure de voir s'il y a eu des améliorations. Peut-être qu'on le verra sur le long terme. Mais le fait d'être certifié n'apporte pas nécessairement de meilleures performances environnementales » (un responsable environnement, cas 6).

## **CONCLUSION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

L'étude de cas réalisée montre la pertinence de la théorie néo-institutionnelle pour analyser les motivations et le processus de mise en œuvre du système ISO 14 001. Ainsi, le souci de légitimité institutionnelle explique, dans une large mesure, la décision d'adopter la norme. Les résultats de l'étude confirment à ce niveau les observations de Kostova et Roth (2002) sur le rôle du siège social comme source de pressions institutionnelles pouvant donner lieu à des pratiques adoptées de façon plus ou moins cérémonielles à l'intérieur des filiales. Dans ce contexte, la décision d'adopter la norme ISO 14 001 découle surtout d'un isomorphisme de type coercitif visant à améliorer la reconnaissance de l'organisation et à faciliter l'obtention de certaines ressources (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977; Pfeffer et Salancik, 1978). Ces ressources portent essentiellement sur des moyens humains, techniques et informatiques destinés à la mise en œuvre du système et à la promotion de programmes environnementaux. Cependant, les améliorations observées au niveau des pratiques et des performances environnementales demeurent assez relatives, en dépit des discours souvent idéalisés à propos de la rigueur, de la rationalité, et autres bénéfiques que la norme aurait apportés. Ces discours idéalisés illustrent les écarts, qui se manifestent souvent dans la mise en œuvre des programmes de qualité totale, entre la rhétorique des dirigeants et la réalité des pratiques (Reger, Gustafson, Demarie et Mullane, 1994; Zbaracki, 1998). Ils tendent également à faire de la certification ISO 14 001 une sorte de mythe rationnel dont la fonction est d'adapter les structures formelles des organisations aux attentes des acteurs institutionnels (Meyer et Rowan, 1977).

Pour la majorité des organisations étudiées, ce mythe rationnel a surtout contribué à développer une structure parallèle à l'organisation existante. Cette structure, composée essentiellement de documents et de règles administratives, permet de répondre aux pressions institutionnelles en démontrant, lors des opérations d'audit, la conformité de l'organisation au système ISO 14 001. Ces opérations d'audit, indispensables pour obtenir la certification, semblent déterminer, dans une large mesure, la façon dont les organisations vont concevoir et mettre en œuvre leur système de gestion environnementale. Comme le souligne Power dans son étude sur la pratique des audits :

« Thought it would be implausible to suggest that organizations are literally created by audit processes, it can nevertheless be said that a significant auditable sub-organization is constructed and partly (often) or wholly (rarely) exists to correspond to the audit process» (Power, 1996, p. 295).

Dans cette perspective, les aspects bureaucratiques et procéduriers de la norme servent surtout à faciliter le processus de vérification du système de gestion, notamment lors des audits externes. Ces audits tendent donc à créer dans les organisations une structure rationnelle d'information et de documentation nécessaire à leur propre existence tout en contribuant à légitimer les pratiques en place (Power, 1996, 1997, 2003). Les entretiens réalisés suggèrent que la préparation et la réalisation de ces audits donnent souvent lieu à des comportements assez ritualisés visant à démontrer, en surface, la conformité de l'organisation. Dans les cas 1, 2, 3, 5, 6 et 9 cette conformité semble très élastique, et n'avoir véritablement de sens que par rapport aux périodes d'audit. Entre ces périodes, les gestionnaires et les employés se montrent beaucoup moins soucieux des écarts par rapport à la norme. Ainsi, la documentation du système est rarement consultée, sauf pour se préparer à d'éventuelles questions de la part des auditeurs. De même, les activités de formation et d'information se déroulent la plupart du temps avant ces audits, bien que les besoins dans ces domaines soient assez constants et significatifs. Cette ritualisation de la conformité à la norme ISO 14 001 tend à hypothéquer la crédibilité de la certification auprès des employés, qui se sentent rarement véritablement partie prenante du processus de mise en œuvre et de suivi du système. Alors qu'il devrait se traduire par une meilleure intégration des préoccupations environnementales dans les activités quotidiennes, ce système apparaît surtout comme la responsabilité de quelques responsables répondant à des demandes externes.

Si ces constats, qui reflètent les tendances générales de l'analyse des données, semblent confirmer les principales hypothèses de la théorie néo-institutionnelle, il convient de les nuancer en fonction des organisations étudiées. En effet, le processus de mise en œuvre de la norme ne suit pas de façon passive et

monolithique un modèle unique. Ce processus, de même que les changements qui en découlent, peuvent au contraire différer sensiblement suivant les organisations.

En premier lieu, ces cas montrent que la norme ne se réduit pas nécessairement à des aspects cérémoniels destinés à promouvoir la légitimité institutionnelle des organisations. Au-delà des apports administratifs et documentaires du système ISO 14 001, des progrès sensibles ont été réalisés dans certaines organisations au niveau des programmes environnementaux et de la mobilisation des employés. Dans le cas 8 par exemple, ces progrès sont d'autant plus manifestes que l'usine en question ne disposait pas, au départ, de système de gestion environnementale. La mise en œuvre de la norme a donc permis de se doter d'une politique environnementale, d'objectifs, de programmes de formation, de procédures précises, etc. En l'absence de ces éléments, que la norme ISO 14 001 s'attache à regrouper et à structurer, il paraît difficile d'entreprendre des actions sérieuses pour réduire les impacts environnementaux. Dans les autres organisations, qui disposaient déjà, pour la plupart, d'un système de gestion environnementale assez bien établi, la contribution de la norme est certainement plus modeste, mais elle n'est pas pour autant absente. Ainsi, la mise en œuvre d'ISO 14 001 a contribué à réduire certaines lacunes et à se doter d'une plus grande discipline. Cependant, le manque de consultation et de mobilisation des employés a largement limité les bénéfices que les organisations pouvaient retirer du processus de certification. De fait, ce dernier est apparu comme une fin en soi plutôt que comme un outil de changement, d'intégration et de responsabilisation.

En second lieu, les motivations à l'origine de l'implantation de la norme ne se réduisent pas de façon exclusive à un phénomène d'isomorphisme institutionnel. Ainsi, dans le cas 4, ce sont des préoccupations de gestion qui ont conduit à cette démarche. Si le souci de légitimité n'était pas complètement absent, il n'a pas représenté le principal élément déclencheur. Dans les autres organisations, la réponse aux pressions externes n'était pas nécessairement l'unique raison à l'origine de la certification. Certes, dans la plupart des cas, la norme n'aurait probablement pas été adoptée si le siège social ne l'avait pas demandé. Cependant, pour la majorité des répondants, la volonté d'améliorer les performances environnementales, d'apporter plus de rigueur, de promouvoir une plus grande éthique, ou encore de sensibiliser les employés étaient également des éléments importants. S'il est difficile d'apprécier le poids réel de ces éléments, il est peu raisonnable de prendre pour acquis que leur rôle a été insignifiant, et que les processus institutionnels sont les seuls en cause. Contrairement au postulat néo-institutionnaliste, le souci de légitimité sociale n'est donc pas nécessairement dissocié de celui d'efficacité interne.

Ces conclusions de l'étude demeurent cependant préliminaires en raison du caractère exploratoire du sujet, de la méthodologie utilisée et de l'étroitesse de l'échantillon, laquelle restreint la validité externe des résultats. Cette limite dans les possibilités de généraliser les résultats obtenus est inhérente à la méthode des cas, qui a pour objectif de comprendre des phénomènes complexes et non de mesurer leurs fréquences et leurs corrélations en élaborant des extrapolations sur l'ensemble de la population (Maxwell, 1996; Leonard-Barton, 1990; Eisenhardt, 1989). Les résultats exposés demeurent donc spécifiques et contingents, même s'il est raisonnable de penser que les phénomènes observés s'appliquent dans une certaine mesure à d'autres organisations certifiées.

## Références

- Anderson, S.W. 1999 « Why firms seek ISO 9000 certification: Regulatory compliance or competitive advantage? », *Production and Operation Management*. 8(1): 28-43.
- Azzone G., Brophy M., Noci, G., Welford R. et W. Young. 1997 « A stakeholders' view of environmental reporting ». *Long Range Planning* 30(5): 699-709.
- Bansal, P. et W.C. Bogner. 2002 « Deciding on ISO 14 001: Economics, Institutions, and Context ». *Long Range Planning* 35, 269-290.
- Bansal, P. et K. Roth. 2000 « Why Companies Goes Green: A Model of Ecological Responsiveness ». *Academy of Management Journal*, 43(4): 717-736.
- Berger, P.L. and T. Luckmann. 1967. *The Social Construction of Reality*. Doubleday, New York.
- Berry, M. A. et D.A. Rondinelli. 1998 « Proactive Corporate Environmental Management: A New Industrial Revolution ». *The Academy of Management Executive* 12(2): 38-50.
- Boiral, O. 2002 « Tacit Knowledge and Environmental Management ». *Long Range Planning* (35)3: 291-317.
- Boiral, O., 2001 « ISO 14001 Certification in Multinational Firms: The Paradoxes of Integration ». *Global Focus* 13(1): 79-94.
- Boiral, O. 2000 « Vers une gestion environnementale des entreprises? ». *Revue française de gestion* 127: 4-18.
- Boiral, O. 1998 « ISO 14 001: Against the Tide of Modern Management? ». *Journal of General Management* (24)1: 35-52.
- Boiral, O., et J.M. Sala 1998 « Environmental Management: Should Industry Adopt ISO 14001 Standards? ». *Business horizons* (41)1: 57-64.
- Bonnet, E. 1996 « Les visions indigènes de la qualité ». *Revue d'Économie Industrielle* (75) : 77-93.
- Burns, L.R. et D.R. Wholey 1993 « Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks. » *Academy of Management Journal* 36(1): 106-138.
- Burrell, G. and G. Morgan. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Heinemann, London.

- Cascio J. 1996 *ISO 14000 Guide: The New International Environmental Management Standards*. New York: McGraw-Hill.
- Casper, S. and B. Hancke. 1999. « Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French and German car industries ». *Organization Studies* 20(6): 961-985.
- Clark D. 1999 « What drives companies to seek ISO 14000 certification? » *Pollution Engineering* Summer: 14-18.
- Cochoy, F., J.P. Garel et G. Terssac. 1998 « Comment l'écrit travaille l'organisation: Le cas des normes ISO 9000 ». *Revue Française de Sociologie* 39(4) 673-699.
- Covaleski, M.A. et M.W. Dirsmith 1988 « An Institutional Perspective on the Rise: Social Transformation, and Fall of a University Budget Category ». *Administrative Science Quarterly* 33: 562-587.
- Crane, A. 2000 « Corporate Greening as Amoralization ». *Organization Studies* (21)4: 673-696.
- Dacin M.T., Goodstein J et W.R. Scott. 2002 « Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum » *Academy of Management Journal*, (45)1: 45-57.
- Davis-Walling, P. et S.A. Batterman 1997 « Environmental Reporting by the Fortune 50 Firms ». *Environmental Management* (21)6: 865-875.
- De Backer P. 1999 *L'impact économique et l'efficacité environnementale de la certification ISO 14001/EMAS des entreprises industrielles*, Paris : ADEME.
- Delmas, M. 2001 « Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14 001 ». *Production and Operations Management* (10)3: 343-358.
- DiMaggio, P.J. et W.W. Powell. 1983 « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Douglas, A., D. Kirk, C. Brennan et A. Ingram. 1999 « Maximizing the benefits of ISO 9000 impkntation ». *Total Quality Management* 10(5): 507-513.
- Dun, B. 1999 « Qui sont les certifiés ISO 14001? ». *Vertitude* 1(2): 41-43.
- Eisenhardt, K.M. 1989 « Building from Case Study Research ». *Academy of Management Review* (14)4: 532-550.
- Eisenhardt, K.M. and Bourgeois, L.J. 1988 « Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments : Toward a Midrange Theory ». *Academy of Management Journal* (31)4: 737-770.
- Ferrand, D. 2000 *Piloter l'environnement dans l'entreprise*, Montréal, Ordre des ingénieurs du Québec.
- Galaskiewicz, J et S. Wasserman. 1989 « Mimetic Processes Within an Interorganizational Field: An Empirical Test ». *Administrative Science Quarterly* 34: 454-479.
- Glaser, B.G. et A. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyer: New York.
- Hart, S.L. 1995 « A Natural-Resource-Based View of the Firm ». *Academy of Management Review* (20)4: 986-1014.
- Hoffman, A.J. 1999 « Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry ». *Academy of Management Journal* 42(4): 351-371.
- Huault, I. 2000 « Des organisations en quête de légitimité », in *Les grands auteurs en management*. Charreire, S. et I. Huault (eds.), 99-126. Colombelles: Éditions EMS.
- International Organization for Standardization. 2001 *The ISO Survey of ISO 9000 and ISO 14000 Certificates*. ISO Central Secretariat: Geneva.

- Jiang, R.J. et P. Bansal, 2003 « Seeing the Need for ISO 14001 ». *Journal of Management Studies* 40(4): 1047-1067.
- King, A.A. et M.J. Lenox 2000 « Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program ». *Academy of Management Journal* 43(4): 698-716.
- Kitazawa, S. et J. Sarkis, 2000 « The Relationship Between ISO 14 001 and Continuous Source Reduction Programs ». *International Journal of Operations and Production Management* 20(2): 225-248.
- Kostova, T. et K. Roth, 2002 « Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations : Institutional and Relational Effects ». *Academy of Management Journal* , 45(1): 215-233.
- Kraatz, M.S. et Moore, J.H. 2002 « Executive Migration and Institutional Change ». *Academy of Management Journal* 45(1): 120-143.
- Kwai-Sang C. et P. Kit-Fai. 1999 « Factors influencing ISO 14000 implementation in printed circuit board manufacturing industry in Hong Kong ». *Journal of Environmental Planning and Management* 42(1): 123-134.
- Lamprecht, J.L. 1997 *ISO 14000: Issues and Implementation Guidelines for Responsible Environmental Management*, New York: Amacom.
- Lawrence, T.B., Hardy, C. et N. Phillips. 2002 « Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions ». *Academy of Management Journal* 45(1): 281-290.
- Leonard-Barton, D. 1990 « A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites ». *Organization Science* (1)3: 248-266.
- Levy, D.L. 1997 « Environmental Management as Political Sustainability ». *Organization and Environment* (10)2: 126-147.
- Lober, D.J. 1996 « Evaluating The Environmental Performance Of Corporations ». *Journal of Managerial Issues* (8)2: 184-205.
- Maxwell, J.A. 1996. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- McKay, R.B. 2001 « Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights ». *Organization Studies* 22(4): 625-658.
- Meyer, J.W. et B. Rowan. 1977 « Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony». *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Mezias, S.J. 1999 « An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 2000 ». *Administrative Science Quarterly* 35:431-457.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 1984 *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, Sage: Newbury Park.
- Mispelblom, F. 1995. *Au-delà de la Qualité: Démarches Qualité, Conditions de Travail et Politiques du Bonheur*. Syros, Paris.
- Mizuchi, M.S. et L.C. Fein, 1999 « The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism ». *Administrative Science Quarterly* 44: 653-683.
- Oliver, C. 1991 « Strategic Responses to Institutional Processes ». *Academy of Management Review* (16)1: 145-179.
- Peglau, R., 2003 « The number of ISO14001/EMAS registration of the world », *Federal Environmental Agency*, Germany.
- Persais E. (2002), "L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes", *Actes de la X<sup>ème</sup> Conférence AIMS*, Paris, juin.

- Pettigrew, A.M. 1990 « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice ». *Organizational Science* 1(3): 267-291.
- Pfeffer, J. et G. Salancik. 1978 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Power, M. 2003 « Auditing and the Production of Legitimacy ». *Accounting, Organizations and Society* 28(4): 379-394.
- Power, M. 1997 « Expertise and The Construction of Relevance: Accountants and Environmental Audit ». *Accounting, Organizations and Society* (22)2: 123-146.
- Power, M. 1996 « Making Things Auditable ». *Accounting, Organizations and Society* (21)2/3: 289-315.
- Reger, R.K., L.T. Gustafson, S.M. Demarie et J.V. Mullane. 1994 « Reframing the organization: Why implementing total quality is easiersaid than done ». *Academy of Management Review*, 19(3): 565-584.
- 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 : 225-243.
- Rugman, A.M. et A. Verbeke, 1998 « Corporate Strategies and Environmental Regulations: An Organizing Framework ». *Strategic Management Journal* 19(4): 363-375.
- Russo, M.V. et P.A. Fouts, 1997 « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability ». *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-560.
- Seddon, J. 1997. *In Pursuit of Quality: The Case Against ISO*. Dublin, Oak Tree Press.
- Segrestin, D. 1997 « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché ». *Revue française de sociologie* 38(3): 553-585.
- Sharma, S. 2000 « Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy ». *Academy of Management Journal* 43(4): 681-697.
- Sharma, S. et H. Vredenburg. 1998 « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities ». *Strategic Management Journal* 19: 729-753.
- Sherer, P.D. et K. Lee 2002 « Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective ». *Academy of Management Journal* 45(1): 102-119.
- Spencer, B.A. 1994 « Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation ». *Academy of Management Review* 19(3): 446-471.
- Standards Council of Canada. 2000. *Management Systems Standards: The Story So Far*. Standards Council of Canada, Ottawa.
- Strauss, A. and J. Corbin. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, London.
- Townley, B. 2002 « The Role of Competing Rationalities in Institutional Change ». *Academy of Management Journal* 45(1): 163-179.
- Walgenbach, P. 2001 « The Production of Distrust by Means of Producing Trust ». *Organization Studies* (22)4: 693-714.
- Weber, M. 1968. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Bedminister, New York.
- Weber, M. 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Scribners, New York.
- Welch, E., Mori, Y. et M. Aoyagi-Usui 2002 « Voluntary Adoption of ISO 14001 in Japan: Mechanisms, Stages and Effects », *Business Strategy and the Environment* 11(1): 43-62

Winsemius, P. et U. Guntram 1992 « Responding to the Environmental Challenge ». *Business Horizons* (35)2: 12-20.

Yin, R.K. 1984, *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park : Sage.

Yin, R.K., Bateman, P.G. et Gwendolyn, B.M. 1983, *Case Studies and Organizational Innovations: Strengthening the Connection*, Washington: Cosmos Corporation.

Yin, R.K. 1981 « The Case Study Crisis: Some Answers ». *Administrative Science Quarterly* 26(1): 58-65

Zbaracki, M.J. 1998 « The rhetoric and reality of total quality management ». *Administrative Science Quarterly* 43(3): 602-636.