

Les Enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001

Mounir RAHMANI
Université de Sétif

المُلخَص :

Résumé :

Depuis son apparition en 1996, la norme ISO 14001 connaît une grande diffusion dans le monde. Aujourd'hui, elle est considérée comme le référentiel le plus utilisé dans le domaine du management environnemental.

Beaucoup de recherches se sont attachées à analyser l'engouement des entreprises sur cette norme afin de déterminer les enjeux liés à son adoption. Cet article de recherche, sur la base d'une revue de littérature non exhaustive, tente d'éclairer et d'identifier les enjeux et les motivations liés à l'engagement des entreprises dans la norme ISO 14001. Les résultats de cette étude montrent que les principales motivations identifiées dans la littérature sont liées notamment à la conformité réglementaire, l'image et la compétitivité de l'entreprise, la motivation et la mobilisation du personnel, l'économie des coûts et enfin l'innovation technologique.

Mots clés : Entreprise, norme ISO 14001, système management environnemental, enjeux, motivations.

يشهد اليوم نظام إدارة البيئة والمتمثل في معيار الإيزو 14001 انتشارا واسعا في جميع أنحاء العالم، حيث يعتبر كأحد أهم الوسائل الأكثر استعمالا في مجال إدارة البيئة داخل المؤسسات. ولقد اهتمت الكثير من الأبحاث بدراسة وتحليل وتحديد الرهانات والدوافع التي تحفز المؤسسات على تبني هذا النظام. الهدف من هذا البحث هو توضيح و تحديد أهم الرهانات التي تقف وراء تبني المؤسسات لنظام الإيزو 14001 وهذا من خلال الاعتماد على دراسة وتحليل الدراسات السابقة. تظهر نتائج هذا البحث أن الرهانات الأساسية التي تدفع بالمؤسسات إلى الالتزام بهذا النظام، المستقاة من الدراسات السابقة، هي كالتالي: موافقة التشريعات، الحفاظ على صورة وتنافسية المؤسسة، تحفيز وحشد العمال، تحقيق اقتصاد التكاليف و أخيرا الإبداع التكنولوجي.

الكلمات المفاتيح: المؤسسة، معيار الإيزو 14001، إدارة البيئة، رهانات.

- Introduction :

La publication du Rapport Brundtland en 1987 ainsi que la Conférence de Rio de Janeiro en 1992 sur l'environnement et le développement durable ont constitué des événements-clés dans la prise en compte de l'environnement dans les entreprises. Selon BOIRAL (2004), le développement des normes internationales en gestion environnementale traduit la volonté d'intégrer ces préoccupations dans la stratégie des entreprises et d'affirmer la légitimité sociale des activités industrielles.

Dans ce mouvement de fond, il y a eu l'avènement de la norme ISO 14001 en 1996¹. Celle-ci représente un système de management environnemental (SME) qui désigne les méthodes de gestion d'une entité visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire². Le SME désigne alors l'organisation de tous les moyens humains, techniques ou financiers visant à la connaissance et la maîtrise de l'impact environnemental, direct et indirect, de l'entreprise (ISO 14001, 2004). Aujourd'hui, cette norme est considérée comme le SME le plus répandu et le plus utilisé dans le monde, elle est présente dans 170 pays, avec plus de 320 000 entreprises certifiées en 2014 (ISO survey, 2014).

La norme ISO 14001 apparaît comme une initiative volontaire des entreprises, soucieuses d'améliorer le contrôle des impacts environnementaux, de gagner la confiance des pouvoirs publics et des populations (SMITH, 1993 ; SHRIVASTAVA, 1991). L'engouement des entreprises pour cette norme se révèle être un des phénomènes les plus significatifs parmi l'ensemble des initiatives en matière de protection de l'environnement et de développement durable (REVERDY, 2005).

La recherche académique relative au thème de l'engagement des entreprises dans la norme ISO 14001 s'est interrogée sur les différents enjeux de l'engagement environnemental des entreprises. Ces études se constituent en deux approches opposées, la première (s'inscrit dans une vision critique) trouve que la norme ISO 14001 est subtilement utilisée pour réduire la pression des réglementations, des consommateurs, des pressions sociales, des ONG, ect. (HENRIQUES, SADORSKY, 1996 ; KING, LENOX et TERLAAK, 2005). Tandis que l'autre, trouve que cette démarche environnementale est utilisée parce qu'elle impacte positivement la profitabilité des entreprises

(POTOSKI, PRAKASH, 2005 ; FIELDING, 1999, MELNYK et al., 2003).

Ainsi, sur la base de cette littérature, notre recherche se propose pour répondre à la question suivante : *quels sont les enjeux et les motivations d'adoption de la norme ISO 14001 ?*

Cette étude explore une large littérature dans le but d'éclairer les questions sous-jacentes à la norme ISO 14001, et de déterminer les enjeux inhérents à son adoption.

Cet article retrace le chemin de l'apparition de la norme ISO 14001 et synthétise les principaux éléments du SME (section 1), ensuite il présente les motivations et les enjeux liés au management environnemental en général (section 2), et détermine spécifiquement les motivations de l'engagement des entreprises dans la norme ISO 14001 (section 3), enfin, il met en lumière les différents types de l'engagement des entreprises dans le SME (section 4).

1. Apparition des normes de management environnemental :

La publication du Rapport Brundtland en 1987 ainsi que la Conférence de Rio de Janeiro en 1992 sur l'environnement et le développement durable, ont constitué des événements-clés dans la prise en compte de l'environnement tant au niveau des gouvernements que des entreprises. Étant donné que les problèmes environnementaux traversent les frontières, cela crée la nécessité d'avoir une législation et des normes qui soient uniformes à l'échelle mondiale (BOIRAL, 2004).

A partir de la fin des années 1980, plusieurs normes nationales en environnement ont fait leur apparition, comme par exemple : la norme BS-7750 en Angleterre, la norme Z-750 au Canada, la norme X30-200 et EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) en France, la norme NSF-110 aux États-Unis, la norme IS-310 en Irlande et la norme UNE-801 en Espagne. Le développement des normes internationales en gestion environnementale traduit la volonté d'intégrer ces préoccupations dans la stratégie des entreprises, et d'affirmer la légitimité sociale des activités industrielles (BOIRAL, 2004). Ce processus d'ouverture et d'intégration a d'abord été motivé par le renforcement des pressions réglementaires et sociétales, qui ont fait des questions environnementales un impératif de survie pour les entreprises afin d'assurer leur pérennité.

Du fait que ces normes peuvent constituer des barrières non tarifaires, l'ISO « *International Organisation for Standardisation* » a

eu pour mandat d'élaborer une norme internationale pour les systèmes de management environnemental (SME). Cela a conduit à la publication de la norme ISO 14001 en 1996. La norme ISO 14001, système de management environnemental (SME), constitue un cadre dont le but est d'aider l'entreprise à connaître, puis à maîtriser les incidences environnementales de ses activités, produits ou services, et à assurer l'amélioration continue des performances obtenues. Le SME désigne alors l'organisation de tous les moyens humains, techniques ou financiers visant à la connaissance et la maîtrise de l'impact environnemental, direct et indirect, de l'entreprise (selon ISO 14001, 2004).

Aujourd'hui, la norme ISO 14001 apparaît comme une initiative volontaire du monde des affaires, soucieux d'améliorer le contrôle des impacts environnementaux, de gagner la confiance des pouvoirs publics et des populations (SMITH, 1993 ; SHRIVASTAVA, 1991). En effet, le nombre de certifications ISO 14001 dans le monde ne cesse de croître depuis son apparition (tableau 1). Certains chercheurs expliquent ce phénomène par le fait que, les systèmes de management environnementaux sont des instruments plus flexibles, plus efficaces et moins coûteux que les instruments traditionnels de *command-and-control* dans la protection de l'environnement. Ils sont ainsi conçus comme la nouvelle génération d'instruments de la politique environnementale, décrits par certains comme "*management-based regulation*" (COGLIANESE et NASH, 2001).

Sur le plan international, la norme ISO 14001 est positionnée et reconnue comme étant la référence en matière de management environnemental (plus de 320 000 entreprises engagées au plan mondial), même si d'autres dispositifs pertinents existent (par exemple: EMAS au plan européen).

Tableau 1 : Evolution des certifications ISO 14001 dans le monde

Source : ISO survey 2014 (www.iso.org)

1.1 La norme ISO 14001 (SME) :

Publiée en septembre 1996, la norme ISO 14001 constitue le modèle de certification par tierce partie pour les entreprises souhaitant apporter la démonstration de leur capacité à maîtriser leurs impacts sur l'environnement. La philosophie de l'ISO 14001 repose sur une politique volontariste de définition d'objectifs, et elle n'instaure pas en elle-même de

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total des certifications	154572	188574	222974	251548	261926	284654	301647	324148
Evolution annuelle	26361	34002	34400	28574	10378	22728	16993	22526
Nombre de pays	149	156	160	156	157	167	171	170

critères spécifiques de performance environnementale³.

Selon BOIRAL (2001), la norme ISO 14001 soulève de nombreux défis tant internes qu'externes pour les entreprises. Car, elle représente à la fois un outil de gestion interne et un moyen de promouvoir la légitimité de l'organisation auprès de différentes parties prenantes⁴.

En revanche, la norme est critiquée notamment dans les trois domaines suivants (KRUT et GLECKMAN, 1998 ; HAUFLER, 1999)

1. La nature et l'ambiguïté des exigences : La norme ISO 14001 ne prescrit pas un niveau de performance environnementale à atteindre, mais seulement l'organisation de la gestion environnementale au sein de l'organisme considéré⁵. Selon

ANDREWS (2001) les auteurs de la norme ISO 14001 ont été délibérément ambigus sur certains de ces engagements. Par exemple, « un engagement à la conformité réglementaire ne signifie pas nécessairement la réalisation de cette conformité », ni même les modalités de réalisation de cet engagement.

2. Une autre ambiguïté qui alimente bien des critiques se rapporte à la notion d'amélioration continue, qui peut se référer à l'amélioration des performances environnementales ou à l'amélioration du système de management environnemental (ANDREWS, 2001).
3. Grâce à l'effet « écran de la norme » et à sa capacité théorique à générer des performances environnementales supérieures, la norme ISO 14001 peut être subtilement utilisée pour réduire l'influence d'autres paramètres susceptibles d'entraîner effectivement une amélioration réelle des performances environnementales (COGLIANESE et NASH, 2001)⁶. Cette utilisation abusive de la norme ISO 14001 pourrait notamment à terme entraîner le désengagement des Etats au profit de l'autorégulation par les firmes.
4. D'autres critiques se réfèrent aux mécanismes connexes garantissant l'ensemble de la démarche, notamment les activités de certification et d'accréditation (ANDREWS, 2001). Selon KRUT et GLECKMAN (1998), « ISO 14001 est une opportunité manquée (...) Le prix du ticket d'entrée [d'obtention de la certification ISO 14001] peut être très élevé. Il est peu évident que ce dernier génère de la 'valeur ajoutée' économique ou environnementale en termes d'amélioration des performances»⁷.

1.2 Les exigences de la norme ISO 14001 :

Selon la norme ISO 14001 (2004), le système de management environnemental désigne la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale. L'organisation du management environnemental repose sur la réalisation de cinq étapes successives (ISO 14001, 2004):

- 1) La rédaction d'une *politique environnementale* qui explicite les principes généraux et les engagements environnementaux décidés par la direction de l'organisme. Cette politique environnementale comprend notamment l'engagement au respect de la

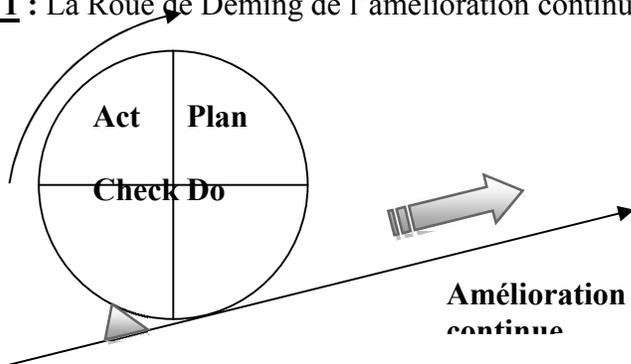
réglementation et à la recherche d'une amélioration continue. Elle est communiquée à tout le personnel de l'exploitation et est disponible, sur simple demande, pour les tiers. Elle délimite également le champ d'application de l'étape de planification.

- 2) L'établissement d'un *plan environnemental* donne un contenu concret au système de management environnemental. Il prend en considération les aspects réglementaires, les aspects environnementaux significatifs, les exigences commerciales et les points de vue des parties intéressées. Ce plan environnemental attribue les responsabilités et précise notamment les objectifs, l'échéancier de leur réalisation, les meilleures techniques disponibles et économiquement viables pour les atteindre et enfin le choix d'indicateurs efficaces mesurant les résultats environnementaux.
- 3) La mise en œuvre du plan environnemental suppose l'engagement et l'adhésion de l'ensemble du personnel suite à la sensibilisation, à la formation et à l'acquisition de compétences lui permettant d'être opérationnel dans le domaine environnemental. Cette mise en œuvre comprend également l'élaboration d'un système documentaire relatif au système de management environnemental, notamment en termes de formalisation des procédures, de veille réglementaire et technologique et de communication interne et externe.
- 4) La phase de contrôle des performances environnementales et d'actions correctives permet d'évaluer régulièrement les performances environnementales, de corriger les non-conformités et de favoriser leur prévention. Elle comprend notamment des audits périodiques du système de management ou de certaines de ces composantes par des personnes compétentes afin de vérifier la conformité aux prescriptions normatives.
- 5) La revue de direction exhaustive et bien documentée qui aborde les éventuels changements de politique et de mise en œuvre suite à la révision du système de management environnemental à intervalles définis afin de garantir la pertinence, l'efficacité, et l'amélioration continue.

Par ailleurs, la norme ISO 14001 est entièrement basée sur le principe de la "roue de DEMING", qui doit permettre une maîtrise de l'amélioration continue du système de management environnemental. Il s'agit selon ce modèle d'enchaîner les cycles de type « *plan, do, check, act* » (figure1):

- **Plan** : définir les objectifs et la manière dont on va les atteindre
- **Do** : former et exécuter
- **Check** : vérifier que les objectifs soient atteints, sinon mesurer l'écart
- **Act** : prendre les mesures correctives pour arriver au résultat, et s'assurer que cet acquis demeurera stable.

Figure 1 : La Roue de Deming de l'amélioration continue



Source : établie par l'auteur

Ainsi présentée, la définition d'une politique environnementale apparaît comme l'acte fondateur par lequel l'entreprise s'engage dans un processus d'amélioration continue ; Planifier (*Plan*) : établir les objectifs et les processus nécessaires à la fourniture de résultats en accord avec la politique environnementale de l'organisme ; Mettre en œuvre (*Do*) : mettre en œuvre les processus ; Contrôler (*Check*) : piloter et mesurer les processus par rapport à la politique environnementale, les objectifs, les cibles, les exigences légales et autres, et rendre compte des résultats. Agir (*Act*) : mener des actions pour améliorer de façon continue la performance du système de management environnemental.

2. L'adoption du management environnemental : entre motivations et enjeux

Si traditionnellement la maximisation du profit est considérée comme l'objectif ultime de l'activité de toute entreprise, aujourd'hui les managers déclinent plusieurs autres objectifs à l'entreprise : profit plutôt à long terme qu'à court terme, rémunération des actionnaires,

image de marque, croissance de l'entreprise et respect de l'environnement (BOIRAL, 2006). A cet égard, l'engagement dans un processus d'intégration de l'environnement est souvent motivé par des enjeux. L'identification de ces enjeux consiste à identifier, d'une part, les gains que peut apporter à l'entreprise une meilleure prise en compte de l'environnement et d'autre part, les risques que fait courir à l'entreprise la non prise en compte de l'environnement.

La démarche d'intégration de l'environnement est souvent justifiée dans la littérature par de nombreuses motivations dans les entreprises. Celles-ci peuvent être regroupées en deux grandes catégories (réglementaires, économique-managériales), (ATIL, 2008) :

- **Les motivations réglementaires** : Ces motivations sont généralement liées aux actions de mise en conformité aux nouvelles réglementations ou à des solutions apportées à des problèmes environnementaux (pollution, accident de travail ...).
- **Les motivations économique-managériales** : Elles consistent pour l'entreprise d'une part, à profiter des opportunités de réduction de charges financières et d'incitations fiscales, et d'autre part, à anticiper les pressions des consommateurs, des concurrents et des syndicats. Ces motivations sont aussi associées à la pression sociétale croissante en termes de respect de l'environnement, de niveau de qualité de vie et de questions de santé publique.

D'autres classifications des enjeux environnementaux sont proposées sous forme de motivations. A cet égard, COGLIANESE et NASH (2001) nous propose trois principales motivations pour l'intégration de l'environnement :

1. Être en conformité avec la réglementation,
2. Réduire les coûts,
3. Conforter ou améliorer l'image de l'entreprise

Des classifications des enjeux environnementaux sont proposées aussi en fonction des étapes du processus d'évolution de l'entreprise (PERSSONNE, 1998). Dans cette classification, chaque type d'enjeux correspond à un groupe d'objectifs :

- **Enjeux réglementaires** : l'ensemble des lois et des règles obligatoires qui permet la régulation de la relation de l'entreprise avec son milieu naturel et économique

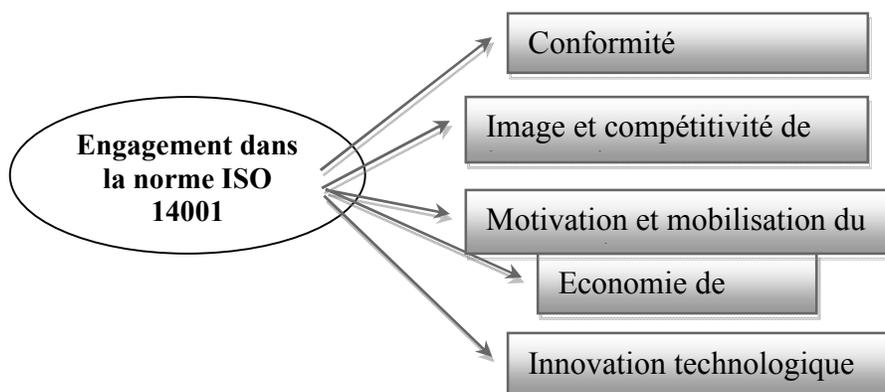
(prélèvement, matières ou produits dangereux, déchets, ou nuisances). Ce type d'enjeux correspond à l'objectif vital de l'entreprise, celui « d'exister ».

- **Enjeux économiques** : toute possibilité qui permet à l'entreprise d'optimiser les coûts associés à l'intégration des préoccupations environnementales. Ces possibilités se traduisent par une réduction des charges financières ou la perception des subventions. Pour l'entreprise, ce type d'enjeux correspond à son principal objectif économique, qui est celui « de faire des profits ».
- **Enjeux stratégiques** : toute démarche ou action permettant de conforter la position concurrentielle de l'entreprise, d'améliorer son image et de gagner des parts de marché. Ces enjeux correspondent à l'ensemble des objectifs permettant à l'entreprise « de se développer ».

3. Quels enjeux pour l'adoption de la norme ISO 14001 ?

Comme nous l'avons montré précédemment, les enjeux environnementaux peuvent être liés à trois principaux groupes : réglementaires, économiques et stratégiques. La prise en compte de ces enjeux environnementaux dans le management, les activités et les produits et services des entreprises, sont devenus ainsi une priorité pour celles-ci. De fait, face au défi lié à la préservation des ressources et devant la pression grandissante des parties intéressées, les entreprises doivent être en mesure de démontrer leur engagement et leurs actions en faveur de l'environnement.

Notre revue de littérature a permis d'identifier les enjeux liés à l'adoption des entreprises de la norme ISO 14001. Les principaux enjeux se présentent comme suit (figure 2) :

Figure 2 : les enjeux de l'adoption de la norme ISO 14001

Source : établie par l'auteur

3.1 La conformité réglementaire :

Beaucoup d'études ont montré que le premier argument en faveur de la mise en place d'une démarche de protection de l'environnement de type ISO 14001, part de la nécessité pour toute entreprise de se mettre en conformité avec une réglementation de nature évolutive (HENRIQUES et SADORSKY, 1996). Selon une étude de l'ADEME publiée en juillet 2000, la réponse aux exigences des pouvoirs publics en termes de réglementation fait partie des trois premières motivations de l'adoption d'un SME. Ainsi, opter pour une certification ISO 14001 permet à l'entreprise non seulement de se conformer aux réglementations, mais également d'améliorer ses relations avec les parties intéressées.

Dans ces conditions, la connaissance des perspectives d'évolution réglementaire est indispensable. En effet, attendre passivement la parution des nouvelles réglementations risque d'être préjudiciable pour l'entreprise qui n'aurait pas d'autre choix que de s'adapter dans l'urgence. L'opportunité d'une stratégie environnementale proactive est évidente surtout pour les secteurs soumis à de fortes pressions réglementaires au niveau environnemental (BOIRAL, 2001). Entrer dans une démarche environnementale permet de devancer l'arrivée de nouvelles réglementations. Par exemple, lorsque l'entreprise ne se contente pas de s'aligner sur la réglementation nationale, mais se met en situation de veille et de prospective et prend les normes internationales comme références, la démarche environnementale permet de ne pas être pris par le temps, et même d'avoir de l'avance

sur les nouvelles réglementations. C'est un avantage important, car bien souvent les mises en conformité en urgence entraînent un surcoût qui peut se révéler très important.

3.2 L'image et la compétitivité de l'entreprise :

La certification ISO 14001 peut constituer, selon certains chercheurs, un outil de relations publiques visant à promouvoir l'image verte de l'entreprise et plus valorisante, à la fois auprès des investisseurs et actionnaires, et auprès des partenaires et des consommateurs (COGLIANESE et NASH, 2001). Pour MERLANT (2005), le plus souvent la certification ISO 14001 apporte un plus en terme d'image, synonyme d'efforts vers une reconnaissance comme entreprise citoyenne. L'image d'entreprise citoyenne peut être alors utilisée lors d'actions de communication ciblées visant à la présenter comme un argument commercial sérieux.

Pour DARNALL (2006), en tant qu'outil de dialogue, l'ISO 14001 peut renforcer la confiance des partenaires de l'entreprise, qu'il s'agisse des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics ou des banques. En d'autres termes, l'entreprise espère conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'étranger, tout en pérennisant ses parts de marché sur son marché domestique. Tisser des relations de confiance avec ses partenaires répond parfaitement à la logique de progrès permanent associée à l'ISO 14001. Les efforts mis en œuvre pour réduire les impacts environnementaux représentent une composante non négligeable de l'efficacité et de la compétitivité internationale des entreprises (BOIRAL, 2006).

La recherche de la certification peut aussi être motivée par les exigences contractuelles des clients sur les marchés internationaux (CORBETT et KIRSH, 2001). De grandes entreprises comme Toyota, Sony et IBM ont fait de la certification ISO 14001 un critère formel de sélection de leurs fournisseurs. Cet exemple montre que l'adoption de cette norme représente déjà, dans certains secteurs, une source d'avantages concurrentiels à ne pas négliger.

3.3 La motivation et la mobilisation du personnel :

La fonction Ressources Humaines est au centre des enjeux de l'ISO 14001 dont les conséquences peuvent s'exprimer sous la forme de recrutement ou de besoins de formations spécifiques à certaines catégories de salariés ou destinées à l'ensemble du personnel. Au-delà de l'impact sur les comportements aux postes de travail, l'ISO 14001

aurait tendance à modifier les comportements en dehors du lieu de travail, par exemple en responsabilisant le personnel vis-à-vis des déchets domestiques dangereux (ADEME, 2000).

Selon DECHANT et ALTMAN (1994), sur le plan des ressources humaines, les compétences à déployer sont multiples, et vont nécessiter un important effort de formation des managers opérationnels aux problématiques environnementales et des managers environnementaux aux problématiques opérationnelles afin de renforcer la nécessaire cohésion des équipes opérationnelles et environnementales. Aussi, la formation est prépondérante pour permettre une meilleure adoption des stratégies environnementales et améliorer la diffusion des SME dans l'entreprise en réduisant la complexité des informations environnementales pour les managers opérationnels (SWEET et al., 2003 ; HANNA et al., 2000).

En l'occurrence, la mise en place de la norme ISO 14001 permet aux entreprises de mobiliser l'ensemble des acteurs autour des questions environnementales et à les faire impliquer dans le projet. Ainsi, s'engager dans une démarche de protection de l'environnement peut permettre de mobiliser l'énergie, les compétences et les capacités de chacun en faisant appel aux initiatives du personnel⁸. Cette mobilisation est essentielle pour réussir la mise en œuvre d'un système de management environnemental afin d'intégrer les pratiques environnementales dans les entreprises. Outil de mobilisation de l'ensemble du personnel de l'entreprise, la certification ISO 14001 tend donc à renforcer la cohésion interne autour d'un projet commun d'entreprise.

3.4 Economie de coûts :

Les économies de matières et d'énergie sont l'un des arguments sur lesquels PORTER s'appuie pour démontrer que les contraintes réglementaires et le respect de l'environnement, plus généralement, peuvent être la base d'une stratégie gagnante. Pour lui, l'émission de rejets polluants, l'action même de polluer doit être interprétée comme le signe d'une « inefficience » de l'entreprise (PORTER et VAN DER LINDE, 1995). La pollution est, selon lui, le signe que des coûts inutiles sont assumés par l'entreprise, car elle correspond à une déperdition de matières achetées (matières premières, ressources énergétiques) dans l'environnement et à du temps de travail gaspillé. La solution pour une entreprise pour redevenir efficiente, n'est pas de se limiter à investir dans des équipements de dépollution, mais de faire

en sorte que les coûts auxquels correspond le gaspillage de matières premières, de ressources énergétiques et de temps de travail, et donc la pollution, disparaissent. Le respect de l'environnement doit pousser l'entreprise à faire en sorte que les matières premières et les ressources énergétiques soient utilisées au maximum de leur efficacité.

La mise en place d'un SME est, d'après beaucoup de recherches, synonyme de la maîtrise des consommations d'énergie (mesure de la consommation, mise en place de systèmes pour la limiter, utilisation d'énergies de substitution, récupération d'énergie pour l'utiliser, etc.), et de matières premières (rationalisation du processus de production, réutilisation des déchets, matières de substitution, etc.). Le management environnemental permet également à l'entreprise de réaliser des économies en limitant en amont les déchets, et en recyclant les déchets en aval (SHRIVASTAVA, 1995; STEAD et J.G., 1996).

De ce fait, la certification ISO 14001 devrait impliquer une meilleure maîtrise des coûts dans les entreprises. Un système performant de management environnemental permet de prévenir les incidents et d'en minimiser les impacts, mais également de détecter les gisements potentiels d'économies substantielles en économisant l'énergie utilisée ou en limitant les déchets.

3.5 L'innovation technologique :

Le dernier argument relevé dans la littérature part du fait que l'engagement environnemental de l'entreprise dans un SME peut déboucher sur des remises en question des méthodes de production, et sur l'introduction de nouveaux procédés moins polluants et plus efficaces.

Les recherches dans ce domaine ont soulignées l'importance de la capacité d'innovation des organisations pour modifier les processus de production dans l'objectif de réduire les gaspillages et les rejets, et donc la pollution (PERSAIS, 2002; PORTER et VAN DER LINDE, 1995). Dans le domaine industriel, les technologies environnementales permettent de maîtriser les coûts, de modifier les processus de production et offrent des perspectives de nouveaux produits et de nouveaux marchés verts (SHRIVASTAVA, 1995).

Ainsi, la mise en œuvre de la norme ISO 14001 dans une entreprise impliquerait, à priori, la révision du processus de production afin de le rendre plus performant. Ajoutons à cela la mise en place de procédures multiples de vérifications en tous genres. Par exemple, la

responsable du service qualité et environnement de l'NCA « Nouvelle Conserverie d'Algérie », témoigne dans le cadre d'une certification ISO 14001 : « Des modifications dans les installations de production ont été effectuées pour permettre d'éliminer les circuits ouverts de refroidissement. Les eaux de refroidissement sont intégrées dans des circuits fermés et ceci a permis de réaliser une économie de 134 m³/jour pour 20 heures de production »⁹. La norme ISO 14001 va appeler, en effet, l'entreprise à repenser les procédés et processus de fabrication, afin d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixés dans le cadre de sa démarche. Le principe de l'amélioration continue est une occasion pour remettre en question les procédés et processus de fabrication, afin d'atteindre des objectifs plus exigeants.

4. Les formes d'engagement des entreprises dans la norme ISO 14001 :

Une première revue de littérature nous a permis de comprendre qu'il existe diverses typologies sur l'intégration de l'environnement dans les entreprises. A première vue, ces typologies sont principalement centrées autour des innovations et des stratégies d'intégration environnementales.

Certains auteurs ont analysé le comportement environnemental des entreprises en fonction du degré de prise en compte de l'environnement par celles-ci. Dans son analyse REYNAUD (1997) propose un processus de prise en compte de l'environnement à travers l'internalisation au niveau de la communication, la production et la R&D de l'entreprise. Cette typologie permet de diagnostiquer les capacités d'une entreprise à maîtriser l'incertitude liée à ses impacts environnementaux. BUTEL (1997), quand à lui, propose une classification basée sur le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, ce qui permet de dégager trois types d'entreprises:

- *Les entreprises à comportement "Ecodéfensif"* : ces entreprises sont généralement dans une logique purement économique et financière. Elles privilégient le rendement économique immédiat et considèrent les investissements environnementaux comme une contrainte ou une charge.
- *Les entreprises à comportement "Ecoconformiste"* : ces entreprises suivent et respectent les réglementions (lois, normes,...) sans faire plus pour le respect de l'environnement.
- *Les entreprises à comportement "Ecosensible"* : ces entreprises font plus que les exigences réglementaires, très sensibles aux

problèmes écologiques, elles considèrent l'environnement comme un élément-clé pour la pérennité de l'entreprise.

En effet, l'approche managériale de l'engagement environnemental tend à représenter l'environnement naturel comme une composante objective de l'environnement organisationnel. L'environnement naturel est alors vu, de manière très pragmatique, soit comme une source de menaces, soit comme un gisement d'opportunités, soit comme un lieu de pressions pour la firme qui ne peut rester inerte face à ce contexte. BOIRAL (2001) se place dans cette vision et nous propose sa matrice qui porte sur les formes d'intégration de la norme ISO 14001 dans les pratiques de gestion. L'utilisation de la matrice proposée par BOIRAL (2001) permet de distinguer 4 types d'engagements (figure 3): rituel, mobilisateur, proactif ou réactif, selon l'intensité des enjeux internes et externes.

- *Intégration rituelle* : L'adoption de la norme peut répondre à des pressions ou à des opportunités externes (demande des clients, recherche d'un avantage concurrentiel, amélioration de l'image ou des relations avec les pouvoirs publics), sans que les dirigeants ou les employés soient convaincus de la pertinence interne du système de gestion proposé. Cette attitude peut être motivée par l'atteinte d'un faible niveau de pollution indépendamment de tout système de gestion formalisé. Les exigences de la norme peuvent également être considérées comme incompatibles avec la philosophie de gestion de l'entreprise ou encore avec la culture locale. Quelles que soient les raisons invoquées, ISO 14 001 est alors davantage perçue comme un instrument marketing que comme un outil de gestion efficace au service de la protection de l'environnement. Le manque de conviction et de mobilisation du personnel fait obstacle à l'intégration des propositions de la norme dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Dans cette perspective, le processus de certification apparaît comme une sorte de «cérémonie» visant à assurer la légitimité sociale de l'entreprise.
- *Intégration mobilisatrice* : Lorsque l'adoption de la norme répond à la fois à des besoins internes et externes, son intégration dans les pratiques de gestion est grandement facilitée. Le système ISO 14 001 revêt une dimension stratégique. Il permet, d'une part, de répondre à des opportunités ou à des menaces externes et, d'autre part, de satisfaire des besoins de gestion interne. Cette

logique vertueuse implique un leadership actif des dirigeants, qui doivent être convaincus de la pertinence d'ISO 14 001 et communiquer leur conviction aux employés afin de stimuler leur engagement. Cet engagement sera d'autant plus significatif que l'environnement fait partie intégrante de la mission de l'entreprise. C'est le cas par exemple de la société canadienne Stablex qui fut, en Amérique du Nord, la première de son secteur à adopter la norme Spécialisée dans le traitement des déchets et installée en milieu urbain, le processus de certification était un moyen d'accroître la confiance des clients et d'améliorer l'image auprès de la population. Ce processus a également permis d'intégrer les normes ISO 9001 et 14001 dans un seul système de gestion, réduisant ainsi les procédures et la bureaucratie. Enfin, les remises en cause et les améliorations consécutives à l'implantation de ce système ont débouché sur des économies substantielles.

- **Intégration proactive :** *L'absence* d'incitatifs externes ne doit pas dissuader les organisations d'adopter la nouvelle norme. D'une part, les pressions du marché ou du gouvernement peuvent se développer ultérieurement. La mise en œuvre de la norme peut donc avoir un rôle préventif et ne pas viser, à court terme, l'obtention de la certification. D'autre part, les propositions de la norme peuvent répondre essentiellement à des besoins internes : mise en œuvre d'une politique environnementale, meilleur suivi des procédures environnementales, formation et communication interne. L'opportunité d'implanter un système de gestion environnementale est quelquefois mise en avant par les employés. Ainsi, dans une enquête sur les motivations de l'engagement environnemental des organisations réalisée auprès de 425 grandes entreprises, la réponse aux attentes du personnel est apparue en troisième position après les pressions réglementaires et la responsabilité de la haute direction.
- **Intégration réactive :** Lorsque les motivations internes et externes sont faibles, la mise en œuvre de la norme est difficilement envisageable, sinon en réaction à des changements inattendus. Ces changements peuvent se manifester au niveau de la demande des clients, de l'attitude des pouvoirs publics ou encore de la concurrence. De même, les perceptions des dirigeants et des employés sur ce système ne sont pas figées et peuvent évoluer en faveur de la norme.

Figure 3 : Les types d'intégration des entreprises de la norme ISO 14001

Enjeux externes

Forts	<i>Type rituel</i>	<i>Type mobilisateur</i>
Faibles	<i>Type réactif</i>	<i>Type proactif</i>
	Faibles	Fortes

Source : BOIRAL (2001) :fig. 3 – p. 18

Enjeux internes

- Conclusion :

Après son apparition litigieuse en 1996, la norme ISO 14001 est devenue aujourd'hui un outil de management incontournable pour les entreprises, puisqu'elle est considérée comme le référentiel de management environnemental le plus utilisé au monde. Cette recherche a pu déterminer, à travers une revue de littérature non exhaustive, les principaux enjeux liés à l'engagement des entreprises dans la norme ISO 14001. Ainsi, cette norme peut être utilisée pour répondre aux motivations suivantes :

- La conformité réglementaire (se conformer à la réglementation),
- L'image et la compétitivité de l'entreprise (soigner l'image de l'entreprise pour améliorer sa compétitivité),
- La mobilisation du personnel autour des questions environnementales,
- Réaliser l'économie des coûts qui sont liés à l'application des démarches environnementales,
- L'innovation technologique (amélioration des procédés de production).

Par ailleurs, cette recherche a mis la lumière sur les différentes stratégies d'intégration de la norme ISO 14001. Selon la perspective adoptée la norme peut être considérée comme un moyen pour améliorer les performances environnementales ou comme un moyen pour améliorer les relations avec les différentes parties prenantes.

Aujourd'hui, il apparaît essentiel que les entreprises ne doivent plus considérer la protection de l'environnement comme un outil, une mode ou une menace mais comme une problématique stratégique incontournable.

Pour finir, la norme ISO 14001 mérite plus d'attention de la part des chercheurs, notamment pour identifier son réel effet sur la performance environnementale, car la littérature reste très discutée sur ce sujet. Ainsi, de future recherche doivent être menée minutieusement pour répondre aux questions suivantes : *Quels est l'effet de la norme ISO 14001 sur la performance environnementale des entreprises ? Comment la norme ISO 14001 conduit-elle à l'amélioration des performances environnementales ?*

BIBLIOGRAPHIE

- 1) ADEME, (2000), L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise, décembre, 120 p.
- 2) ANDREWS R.N.L. (2001), Environmental Regulation and Business Selfregulation, *Policy Sciences*, 31, pp. 177-197.
- 3) ATIL, A. (2008), L'Accès à l'information environnementale dans les PME Bretonnes : vers une stratégie de veille multi cana. 3ème congrès du RIODD «Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles». l'ESDES, LYON.
- 4) BOIRAL, O. (2001), Certification in multinational firms: the paradoxes of integration, *Global Focus*, vol. 13, n° 2, pp. A1-A2.
- 5) BOIRAL, O. (2004), Environnement et économie: une relation équivoque. *Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2).
- 6) BOIRAL, O. (2006), Corporate Greening through ISO 14001: a Rational Myth ? , vol. 18, n° 1, *Organization Science*, pp. 127-146.
- 7) BUTEL-BELINI, B. (1997), L'intégration de la donnée écologique dans la gestion de l'entreprise : une analyse contingente au niveau des sites de production. Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion. Université de Lille 1. 354 p.
- 8) COGLIANESE, C., NASH, J., (2001), Regulating from the Inside: Can Environmental Management Systems Achieve Policy Goals?, Resources for the Future Press, Baltimore, MD.

- 9) CORBETT, C J., et KIRSCH D A., (2001), International diffusion of ISO 14001 certification, *Production and Operations Management*, vol. 10, n° 3, pp. 327-342.
- 10) DARNALL, N., (2006), Why Firms Mandate ISO 14001 Certification, *Business & Society*, V xx number x, Seattle, Washington. 1-28.
- 11) DECHANT, K., & ALTMAN, B. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 8(3), 7-20.
- 12) FIELDING, S. (1999), Going for the Green: ISO 14001 delivers profits, *Industrial Management*, vol. 41, No. 2, pp. 31-34.
- 13) HANNA M D., NEWMAN, R., et JOHNSON, P., (2000), Linking operational and environmental improvement through employee involvement, *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 30, n° 2, pp. 148-165.
- 14) HAUFLE, V., (1999), Negotiating International Standards for Environmental Management Systems : The ISO 14000 Standards, Case Study for the UN Vision Project on Global Public Policy Networks, University of Maryland.
- 15) HENRIQUES, I., SADORSKY, P., (1996), The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: an Empirical Approach, *Journal of Environmental Economics and Management* 30, 381-395.
- 16) ISO 14001, 2004, www.ISO.org.
- 17) ISO Survey, 2014, www.ISO.org
- 18) KRUT, R., GLECKMAN, H., (1998), ISO 14001 A Missed Opportunity for Sustainable Global Industrial Development, Earthscan, London.
- 19) KING, A., LENOX, M., et TERLAAK, A., (2005), The strategic use of decentralized institutions: exploring certification with ISO 14001 Management Standard, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°6, pp. 1091-1106.
- 20) MERLANT P, (1995), Peut-on encore croire à la certification ?, *L'Entreprise*, mai, n°116, pp. 62-67.
- 21) MELNYK, S. A., SROUFE, R. P., et CALANTONE, R., (2003), Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, vol. 21, n° 3, pp. 329-345.

-
- 22) PERSAIS, E. (2002). L'écologie comme atout stratégique: une validation de l'approche ressources par la méthode PLS. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 195-230.
- 23) PERSONNE, M. (1998), Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Evaluation des performances environnementales. Thèse de doctorat en Sciences et techniques du déchet.
- 24) PORTER, M.E., et VAN DER LINDE, C. (1995), Green and Competitive: ending the stalemate, *Harvard Business Review*, septembre-octobre, pp.120- 134.
- 25) POTOSKI, M., et PRAKASH, A. (2005). Covenants with weak swords: ISO 14001 and facilities' environmental performance. *Journal of policy analysis and management*, 24(4), 745-769..
- 26) REVERDY, T. (2005). Management environnemental et dynamique d'apprentissage. *Revue française de gestion*, (5), 187-205.
- 27) REYNAUD, E. (1997). *Les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises* (Doctoral dissertation, Aix Marseille 3).
- 28) SHRIVASTAVA, P. (1991), Castrated environment: greening organizational science, The Greening of Strategy-Sustaining Performance, 11th Annual International Conference of the Strategy Management Society.
- 29) SHRIVASTAVA, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic management journal*, 16(S1), 183-200.
- 30) SMITH D., (1993), Business and the environment: implications of the new environmentalism, New York, St. Martin's Press, 208 p.
- 31) STEAD, J. G., & STEAD, E. (2000). Eco-enterprise strategy: Standing for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24(4), 313-329.
- 32) SWEET, S., ROOME, N., & SWEET, P. (2003). Corporate environmental management and sustainable enterprise: the influence of information processing and decision styles. *Business Strategy and the Environment*, 12(4), 265-277.