NORME ISO 14001 ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH). ETUDE DU CAS D'UNE PETITE ENTREPRISE (PE) PAR UNE METHODOLOGIE HYBRIDE

Anne Maurand-Valet, Agnès Paradas

▶ **To cite this version:**

Anne Maurand-Valet, Agnès Paradas. NORME ISO 14001 ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH). ETUDE DU CAS D'UNE PETITE ENTREPRISE (PE) PAR UNE METHODOLOGIE HYBRIDE. Congrès de l'AGRH, Oct 2011, Marrakech, France. hal-02539220

HAL Id: hal-02539220

https://hal.umontpellier.fr/hal-02539220v1

Submitted on 9 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

22ème Congrès de l'AGRH
26 au 28 octobre 2011
Marrakech
« Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? »

NORME ISO 14001 ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH). ETUDE DU CAS D'UNE PETITE ENTREPRISE (PE) PAR UNE METHODOLOGIE HYBRIDE

MAURAND-VALET Anne, MRM-CREGOR, Université Montpellier 2.
PARADAS Agnès, MRM- ERFI, Université Montpellier 1.

Agnès Paradas
51 Avenue de la Libération
13210 Saint Rémy de Provence
06.09.09.47.97.
04.90.92.14.54.
agnes.paradas@univ-avignon.fr

Les normes connaissent un développement important depuis plusieurs décennies. Leur forme évolue cependant et l'on constate également une très légère inflexion du nombre de certificats. L'observation d'un cas particulier dans une petite entreprise peut apporter certaines informations et permettre une réflexion quant aux difficultés rencontrées dans le cadre d'une certification mais aussi quant aux apports de cette démarche. Nous avons choisi de nous intéresser tout particulièrement à la relation existant entre la norme ISO 14001 - qui permet l'amélioration des conditions environnementales - et la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Pour une telle norme, la relation n'apparaît pas de manière évidente. Il semble pourtant qu'elle existe. De plus, les recherches spécifiques à la certification dans les petites entreprises sont rares et pratiquement inexistantes dans le cadre de l'observation de la relation citée. C'est à l'aide d'une méthodologie associant entretiens semi-directif et de construction d'une carte cognitive, et reposant sur l'investigation par deux chercheurs que le papier explore le cas d'une petite entreprise ayant choisi d'intégrer la norme ISO 14001. Les principaux résultats tendent à confirmer la difficulté des petites entreprises en termes de ressources nécessaires. Par contre, ils paraissent globalement positifs en ce qui concerne les changements induits sur les ressources humaines et sur l'entreprise. La norme affirme son rôle technique et stratégique, mais cela apparaît comme directement lié à une très forte conviction du dirigeant et à une recherche d'image et de légitimité exacerbée.

ISO 14001 ; norme ; GRH ; dirigeant ; petite entreprise ;

22ème Congrès de l'AGRH
26 au 28 octobre 2011
Marrakech
« Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? »

NORME ISO 14001 ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH). ETUDE DU CAS D'UNE PETITE ENTREPRISE (PE) PAR UNE METHODOLOGIE HYBRIDE

Les normes connaissent un développement important depuis plusieurs décennies. Leur forme évolue cependant et l'on constate également une très légère inflexion du nombre de certificats. L'observation d'un cas particulier dans une petite entreprise peut apporter certaines informations et permettre une réflexion quant aux difficultés rencontrées dans le cadre d'une certification mais aussi quant aux apports de cette démarche. Nous avons choisi de nous intéresser tout particulièrement à la relation existant entre la norme ISO 14001 - qui permet l'amélioration des conditions environnementales - et la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Pour une telle norme, la relation n'apparaît pas de manière évidente. Il semble pourtant qu'elle existe. De plus, les recherches spécifiques à la certification dans les petites entreprises sont rares et pratiquement inexistantes dans le cadre de l'observation de la relation citée. C'est à l'aide d'une méthodologie associant entretiens semi-directif et de construction d'une carte cognitive, et reposant sur l'investigation par deux chercheurs que le papier explore le cas d'une petite entreprise ayant choisi d'intégrer la norme ISO 14001. Les principaux résultats tendent à confirmer la difficulté des petites entreprises en termes de ressources nécessaires. Par contre, ils paraissent globalement positifs en ce qui concerne les changements induits sur les ressources humaines et sur l'entreprise. La norme affirme son rôle technique et stratégique, mais cela apparaît comme directement lié à une très forte conviction du dirigeant et à une recherche d'image et de légitimité exacerbée.

ISO 14001 ; norme ; GRH ; dirigeant ; petite entreprise ;

Introduction

Les normes sont aujourd'hui très nombreuses dans nos sociétés et organisations. Elles correspondent en effet aux dimensions institutionnelles de la modernité telles que Giddens les présente (1994). Selon cet auteur, la priorité dans nos sociétés est donnée au contrôle et à la surveillance, qu'il s'agisse des phénomènes liés à la Nature ou des activités humaines.
Les normes constituent de ce fait des outils stratégiques et opérationnels largement utilisés par les entreprises.
L'existence des normes est suffisamment ancienne pour permettre d'étudier comment les entreprises vivent leur installation et leur fonctionnement. Or, on constate une baisse du nombre de certifications auprès des entreprises dans certains pays ou certains secteurs, après une longue période d'augmentation du nombre de certificats. Ainsi Sampaio et al. (2009) montrent que plusieurs grands pays développés voient leur nombre de certificats baisser. De même Marimon et al. (2009) indiquent la même évolution décroissante du nombre de certifications en Allemagne et au Royaume-Uni. Les objections les plus classiques dans la gestion des normes concernent le temps, la paperasserie, le coût ou l'amenuisement de l'attrait concurrentiel (Beck et Walgenbach, 2005 ; Rodriguez-Escobar et al., 2006).
Une autre piste peut être explorée face à la perte d'intérêt : celle des limites liées à la formalisation de l'humain. La gestion par les normes dans l'entreprise revêtirait un caractère instrumental éloigné des préoccupations humaines. Ainsi la culture et les valeurs dominantes peuvent être décalées par rapport à la norme mise en place, tout comme les raisons et les logiques de l'implantation. Ces dernières peuvent en effet ne pas poursuivre des préoccupations d'amélioration de l'organisation mais plutôt une seule « labellisation » (Cochoy et al., 1998).
De plus, considérant le modèle de gestion des contradictions de J. Brabet (1993) qui pointe de continuels aller-retour, ordres-désordres et déconstructions-reconstructions entre le niveau individuel et le niveau social, il est possible de s'interroger sur la compatibilité des processus de normalisation avec ces fonctionnements dans l'entreprise. La mise en cause de la légitimité des normes peut ainsi influencer l'intégration dans les pratiques.
Enfin, l'étude des relations entre la certification et les éléments liés aux ressources humaines peut finalement être menée avantageusement à un moment où arrivent sur le marché les normes du quatrième type, comme l'ISO 26000 (Igalens, 2009).
Cette question est d'autant plus importante pour les petites entreprises que l'obtention d'une certification constitue une dépense lourde. Ce facteur a été accru avec la crise de 2008. En effet, le coût lié à la certification ne s'arrête pas une fois la reconnaissance du respect de la norme obtenue. Il convient de financer les audits de contrôle annuels et ceux de renouvellement ainsi que toutes les améliorations. La norme ISO 14001 demande ainsi de réaliser chaque année au moins une amélioration. La PE doit pour cela dégager des fonds, du temps et des ressources humaines. Les responsables qualité dans les PE étant sur des postes polyvalents, toute diminution de légitimité de la norme peut se traduire rapidement par un envahissement des autres tâches au détriment de celles liées à la pérennisation de la certification.
Ainsi, afin d'explorer les difficultés auxquelles peuvent être confrontées les entreprises certifiées, la communication présente une étude de cas dans une PE certifiée ISO 14001. L'investigation s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, le dirigeant a répondu à un entretien ouvert centré sur trois éléments majeurs : la norme, l'entreprise, les préoccupations sociales et environnementales. Ensuite, une cartographie cognitive à propos de la vision du fonctionnement de l'entreprise par son dirigeant a été construite. Ces deux sources de données

doivent permettre une analyse visant à identifier principalement les dimensions d'acceptation et de rejet de la norme.

Les éléments conceptuels et contextuels permettront d'abord de mieux comprendre les enjeux de la question posée. Seront ensuite présentés conjointement le traitement des données et les principaux résultats obtenus, permettant une discussion et une mise en perspective des recherches existantes.

1- Les normes et la GRH dans les PME

Avant d'étudier dans un second temps la relation entre les normes et la GRH dans les PME, il sera intéressant d'identifier au préalable ce qui pousse les entreprises à mettre en place des normes et les raisons d'une désaffection face à ces outils de gestion.

1- 1- Raisons de la mise en place des normes et désaffection

Les normes ISO ont connu et connaissent encore un développement important. Cette évolution peut être appréhendée sous différents angles.

Sous **l'angle technique** selon lequel lorsque l'organisation a un problème, elle cherche une solution, cette solution pouvant lui être apportée par une norme. Une telle approche renvoie aux outils de gestion (David, 1998 ; Hatchuel et Weill, 1997 ; Vaujany, 2006). Certaines normes permettent ainsi d'enclencher des processus d'apprentissage que ce soit en simple boucle, ou en double boucle (Argyris et Schön, 1992). Elles permettent aussi d'alimenter le discours managérial ainsi que les échanges dans l'organisation et participent à l'évolution de la structure (théorie de la structuration, interaction agent/structure selon Giddens, 1994 ; Giroux et Giordano, 1998). Les normes managériales permettent aussi de structurer ce qui a besoin de l'être. C'est le cas quand une organisation vit des changements profonds comme le rachat d'une entreprise par ses salariés (Maurand-Valet, 2010).

Sous **l'angle stratégique** il est parfois nécessaire pour les entreprises de se faire certifier. En effet, pour obtenir des marchés ou pour les conserver, les entreprises peuvent se trouver dans l'obligation de présenter certaines certifications. Ici la norme est considérée par les acteurs comme un instrument nécessaire à la survie (théorie néo-institutionnaliste avec l'homogénéisation des comportements et l'isomorphisme qui se développe entre les individus : Di Maggio et Powell, 1991 ; Scott et Meyer, 1994 ; Zucker, 1987). Selon la théorie des conventions, elle représente une convention d'effort témoignant de la volonté de l'organisation de respecter certains principes (Gomez, 2006). Par le choix de certifications pertinentes, les entreprises exposées au risque de la concurrence ou confrontées à des problèmes d'image et de notoriété peuvent tenter de s'en protéger. On peut même penser qu'il existe un phénomène d'autorégulation, les entreprises préférant se donner une bonne image avant que les pouvoirs publics n'interviennent pour réguler le système. Cette idée est défendue par Mione (2006) qui présente les normes comme une démarche collective. Celle-ci s'intègre dans les stratégies proactives des entreprises pour construire les conditions de leur environnement (Astley et Fombrun, 1983). De plus, en obtenant des certifications, donc une certaine caution morale, elles s'adressent aux citoyens, passant par-dessus les marchés financiers et leurs critères de profit à court terme. Etudiant plus précisément la norme iso 14001, Boiral (2006) parle d'obtention de ressources ou d'une légitimité sociale auprès des

parties prenantes, facilitées par l'explicitation nécessaire et la légitimation des actions provoquées par une telle norme.

L'évolution peut être également comprise sous **l'angle sociologique** : il existe un marché lié aux normes ISO comme pour beaucoup d'outils de gestion. Elles sont présentées par ceux qui vivent de ce marché comme obligatoires. Ils sont en cela soutenus par les prescripteurs de normes qui peuvent être les Etats à travers leurs appels d'offre, les cabinets de conseil, les organismes de certification, les éditeurs ou constructeurs informatiques, la technostructure de grands groupes, la ligne hiérarchique (Power, 1997 ; Mispelblom Meyer, 1999).

Enfin, **l'angle philosophique** apporte également des éclairages intéressants et beaucoup de questions. Pourquoi les organisations acceptent-elles d'utiliser des modèles qui leur sont externes ? Est-ce que cela modifie l'identité de l'organisation et si oui, comment ? Sur quelle légitimité ces démarches s'appuient-elles ? Comment considérer ces standards établis par des acteurs privés et non publics ? (Burlaud et Colasse, 2010).

Les entreprises ont donc été nombreuses à faire le pari qu'une certification leur apporterait des avantages par rapport à la concurrence et à leur notoriété. Néanmoins ce choix commence à être remis en cause par certaines. Ce questionnement ouvre des perspectives de recherche importantes, entre autres en ce qui concerne les PME, plus rapides à remettre en cause des outils de gestion jugés trop lourds ou trop coûteux par rapport à ce qu'ils rapportent à l'entreprise.

Trois explications majeures de la désaffection peuvent être avancées.

Une première explication possible est la perte de l'attrait concurrentiel de la certification. En effet, elle ne représente plus un élément sur lequel les PME peuvent bâtir une stratégie de différentiation en raison de la diffusion des normes et de leur banalisation. Abrahamson et Fairchild (1999) ont ainsi étudié les cycles de vie des outils de gestion à travers l'enrichissement du travail, les cercles de qualité, la qualité totale et le reengineering. Ils ne sont pas arrivés à déterminer s'ils sont déclenchés par la demande ou par l'offre et il leur a été difficile de distinguer comment se faisait la sélection entre tous les outils potentiels. Néanmoins tous les exemples étudiés montrent l'existence d'une phase de diffusion croissante suivie d'une phase de régression.

Une seconde explication possible est que la normalisation a atteint ses limites en termes de champ d'application. Deux exemples viennent illustrer ce propos :

- le premier exemple renvoie à la norme *dispute management systems* visant à améliorer la gestion des conflits. Cette norme est présentée comme une tentative pour faciliter la gestion des conflits et, à terme, les éviter. Cela pose la question de la suppression de toute spontanéité dans l'entreprise. Certains auteurs (Reynaud, 1988) montrent l'importance des conflits dans l'organisation pour permettre la régulation de celle-ci. On peut se demander aussi comment peut se construire le sens de l'action (approche développée par Weick, 1995) si l'on s'interdit de vivre les conflits et si l'entreprise se voit imposer un modèle qui lui est extérieur.
- un autre exemple concerne les normes non destinées à être certifiées, comme la norme 31000. On peut se demander quelle est l'utilité d'un dispositif sans échéance d'audit sur la motivation des responsables. Les audits de contrôle et, a fortiori, de renouvellement semblent être des moments clés pour rythmer la mise à jour des documents assurant le suivi des actions et des indicateurs.

Enfin, une troisième explication est que les personnes trouvent qu'aujourd'hui la norme finit par prendre trop de place dans la vie de l'organisation. Elles ne sont pas prêtes à consacrer toutes les ressources nécessaires à l'obtention et au maintien des certifications. La priorité devient de rendre l'entreprise auditable (afin de limiter le temps passé aux audits) et non plus d'anticiper les risques (Power, 2009). Selon Boiral (2006) un effet pervers important de l'ISO 14001 est lié à la documentation jugée souvent excessive du système, mais aussi au manque de clarté de l'utilité de cette documentation.
Concernant plus spécifiquement les PME, elles sont généralement définies comme des systèmes informels plutôt centralisés et peu standardisés. Reprenant ces dimensions, Messeghem (2001) observe le cas de PME ayant adopté des normes ISO 9000. Il constate que les PME engagées dans une démarche de certification sont plus standardisées, ayant globalement davantage recours aux procédures. L'auteur constate également une plus forte formalisation, une spécialisation et une décentralisation plus importantes et un système d'information plus complexe. Il conclut ainsi au caractère dénaturant de la normalisation.
Au final, l'innovation et la flexibilité si nécessaires aux PME peuvent se trouver contraintes dans le cadre de l'existence d'une norme. Comme le facteur humain dans les PME est souvent avancé comme facteur principal de fonctionnement et de performance (Fabi et al., 2007), il semble logique face à ce constat de se demander quels sont les principaux effets des normes dans ces entreprises en matière de GRH.

1-2- Les influences des normes sur la GRH dans les PME

Une réflexion à propos des principaux éléments déterminants de GRH dans les PME pourra être proposée après l'étude de la relation les normes et leurs influences sur la GRH.

Les normes ISO sont très nombreuses et variées. A chacune des catégories peuvent correspondre des éléments particuliers concernant les RH.

Selon une typologie proposée par Igalens (2009) les normes peuvent concerner différents éléments. En s'intéressant historiquement en priorité aux produits et matériaux et aux process de fabrication, elles ont longtemps recouvert un caractère technique. Passant du produit à l'entreprise, les normes se sont davantage centrées sur les systèmes de management (par exemple l'ISO 9000 concernant directement l'organisation et plus encore l'ISO 14001 traitant des relations de l'organisation avec l'environnement) et cela dans une logique plus organisationnelle. Enfin, prenant une dimension plus politique, les nouvelles normes d'un quatrième type, comme l'ISO 26000, s'intéressent aujourd'hui à la place de l'entreprise dans la société. Elles intègrent le respect des obligations mais aussi l'engagement volontaire par la prise en compte des parties prenantes.
Les normes ISO sur les systèmes de gestion reproduisent la même logique de précision et de vérification que les normes de produits, beaucoup plus anciennes, et qui se prêtent mieux à l'application de critères scientifiques. Ainsi les comportements organisationnels sont envisagés de façon très prescriptive et procédurière. Les normes participent au processus de rationalisation et de bureaucratisation des organisations (Boiral, 2006).

Les normes qui nous intéressent ici seraient davantage celles qui agissent sur les systèmes de management et modifient l'organisation.

Les normes ISO 9000 sont porteuses de procédures qui peuvent largement influencer les modes de GRH dans les PME. Messeghem et Pearson (2004), après avoir précisé que la gestion des compétences occupait une place importante dans les normes ISO 9000, décrivent

comment la mise en place d'une telle norme peut induire des modifications organisationnelles et sur les pratiques de RH. Le cas étudié montre l'existence d'une dynamique circulaire entre les changements issus de la mise en place de la norme, la volonté de formalisation de la direction et la régulation par les membres. Cela évoque la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988) et l'expression du contrôle et de l'autonomie. Il apparaît que le contrôle des acteurs puisse être une régulation au même titre que la marge de manœuvre dont ils disposent, les deux pouvant se compléter. Igalens (1993) a par ailleurs observé les modèles implicites et explicites de la GRH véhiculés par les démarches de normalisation. D'après lui, les normes ISO 9000 s'inscrivent bien dans un modèle instrumental de GRH, les procédures qu'elles imposent structurant des modes de fonctionnement mécanistes. L'auteur attribue au management total de la qualité une volonté plus forte d'assigner à la GRH un rôle majeur dans la marche de l'organisation. Pour Leclercq, d'ailleurs, en 2010, l*a norme ISO 9000 dans sa version de 2000 s'est profondément rapprochée des valeurs du MQT. Ces principes et valeurs sont d'une manière ou une autre afférents à la Gestion des Ressources Humaines puisqu'ils concernent aussi bien les acteurs du management humain que sont la direction, la fonction RH et l'encadrement intermédiaire que les comportements même des salariés (p.2).*

La norme ISO 14001 a ceci de particulier qu'elle concerne l'environnement. Elle se situe dans la mouvance plus large de la RSE, ce qui induit des motivations supplémentaires ou de renforcement par rapport à d'autres normes. Dans une enquête relative aux intérêts majeurs de la RSE pour des professionnels RH, Coulon (2005) indique qu'elle permettrait en premier lieu de mieux impliquer les salariés dans leur travail, ensuite d'améliorer l'image de l'entreprise et en troisième position d'attirer de meilleurs salariés. La séduction d'investisseurs ou le volume d'affaire sont finalement peu évoqués. Cela renforce l'idée selon laquelle la norme 14001 peut influencer, de manière positive ou négative, la GRH.
En interne, la norme 14001 apporte plus de rationalité et de rigueur aux pratiques de gestion environnementale et une promotion des préoccupations vertes des organisations. En externe, elles améliorent l'image des entreprise, légitiment les activités et favorisent les relations de confiance des parties prenantes. Pourtant, elles induisent des effets pervers tels que le manque d'implication des salariés, la lourdeur bureaucratique ou le caractère rituel de certaines pratiques, en particulier lors des audits (Boiral, 2006).

Dans le contexte des PME, les spécificités reconnues ne facilitent pas toujours l'introduction de normes. Certaines caractéristiques des PME en matière de GRH peuvent être mises en relation avec la mise en place de normes. Selon les travaux de Mahé de Boislandelle (1999) ou du collectif coordonné par Louart et Vilette (2010), plusieurs spécificités peuvent être présentées afin d'identifier ces difficultés.

La première remarque a trait aux **motivations des dirigeants**, fortement liées à leurs représentations (Paradas, 2008). L'introduction de normes constitue une évolution suffisante pour perturber le management. Sans une croyance forte de la part du dirigeant le processus a toutes les chances d'être abandonné à la moindre crise.
De plus, les PME ont rarement des **personnes spécifiquement allouées** à la gestion des ressources humaines (Mahé de Boislandelle, 1999). Le manque de **ressources** en général rend par ailleurs difficile toute modification organisationnelle. Ainsi, l'apparition de normes peut exiger davantage de mobilisation et créer un certain désordre.
Toute apparition de nouvel outil de gestion des ressources humaines, souvent provoquée par l'arrivée de normes, risque d'accroître la **formalisation et modifier la structure** de l'organisation. La flexibilité qui constitue souvent un véritable avantage concurrentiel pour les petites entreprises risque ainsi d'être mise à mal. Le caractère peu standardisé et informel

entre en contradiction avec l'instauration d'outils ou de dispositifs qui tendraient à rigidifier la structure.
Enfin, la gestion des ressources humaines dans les PME se traite également souvent à travers le **prisme de sa culture**. La forte centralisation induit des modes de fonctionnement particuliers, mais pas seulement. L'histoire de l'entreprise et ses moments déterminants, de crise ou de succès créent une empreinte très forte sur la culture des PME. La culture des personnes qui y travaillent apparaît également comme déterminante.

L'étude d'un cas particulier peut permettre d'observer ces dimensions sur le terrain.

2- Méthodologie et présentation de l'entreprise

Afin d'illustrer et de pouvoir engager une discussion autour de ces difficultés, une petite entreprise ayant choisi la norme 14001 a été explorée. L'étude du cas de cette entreprise pourra permettre d'observer les effets de la mise en œuvre de la norme ISO 14001 sur l'organisation et sur les modes de GRH.

2-1- Une méthodologie hybride

Un protocole hybride a été choisi pour faciliter à la fois la description de la situation et des actions et la compréhension des représentations du dirigeant.
Dans une petite entreprise, le choix de l'entretien auprès du dirigeant paraît d'autant plus pertinent que le responsable est le pivot de la construction de la structure et du développement de la stratégie (Filion, 2008). Sa représentation traduit sa manière de penser, de s'approprier, d'interpréter sa réalité quotidienne et son rapport au monde. Elle occupe une place importante dans le sens où elle peut influencer les comportements et donc au final modifier le système de gestion. L'existence d'une proximité représentative (Paradas, 2008) explique cet impact des croyances sur les actes.

En plus du recours aux données secondaires disponibles, en particulier le site internet et des textes s'appliquant à l'activité de l'entreprise, les données ont été recueillies à partir de deux entretiens réalisés par deux chercheurs. Ces deux entretiens se complètent. Ils recouvrent des formes et des objectifs différents, et surtout, réalisés par deux personnes différentes, ils permettent de réduire sensiblement la subjectivité inhérente à toute recherche, en particulier qualitative.

Lors du premier entretien, fondé sur une approche semi directive, le dirigeant était accompagné par la responsable qualité. Cet entretien de 1h45 a fait l'objet d'un enregistrement et a été retranscrit afin de constituer le matériau de base pour la contextualisation de l'étude de cas. Un guide d'entretien a été utilisé pour assurer la rigueur dans la collecte des informations par rapport à l'objectif fixé, celui d'une première approche du terrain. Le guide a été construit à partir de grilles de lecture diagnostiques comme celle de Marchesnay (voir par exemple Marchesnay et Carrier, 2005). Les thèmes du dirigeant, des activités, de l'organisation et de l'environnement, ainsi que les liens entre ces dimensions (comme le métier, la mission, la légitimité, la culture …) ont donc été déclinés. Afin de mieux prendre en considération la norme 14001, l'approche de l'environnement a été renforcée par la multiplication des thèmes en direction de préoccupations contemporaines de développement durable : la communauté, l'écologie et la variété des parties prenantes.

Le second entretien avait pour but de clarifier certains points mais surtout de réaliser une carte cognitive autour des critères perçus par le dirigeant du succès de son entreprise. Le choix de la carte cognitive découle de l'intérêt porté aux représentations du dirigeant. La recherche est ici orientée vers les processus mentaux et l'interprétation faite par les dirigeants de leur histoire personnelle (Cossette, 2004). La construction de cartes cognitives permet de renvoyer à une vision d'une réalité qui intègre l'ambiguïté et respecte la complexité des phénomènes et cette méthode s'avère tout à fait adaptée à l'investigation dans les petites entreprises (Paradas, 2010). Une carte cognitive est composée de concepts et de liens représentant la pensée d'un individu ou d'un groupe à propos d'un objet plus ou moins général. Les démarches d'élaboration sont aussi variées que les contextes d'utilisation (Cossette, 2007). L'apport des cartes cognitives se situe ainsi dans l'approfondissement de la compréhension des liens que le dirigeant établit entre les différentes composantes de sa vision, sans en avoir toujours conscience. Selon Allard-Poesi et al. (1999) cette méthode est avantageuse car elle permet de représenter des liens entre concepts et catégories et donc de rendre compte plus précisément de la complexité d'une pensée, ce que ne permet pas à l'origine l'analyse de contenu.

L'originalité de la recherche présentée ici réside dans la construction, également hybride, des cartes étudiées. En effet, les cartes peuvent être soit construites à partir des discours, soit élaborées sur la base de grilles préétablies et remplies directement avec la personne interrogée. Cette dernière option a été choisie et une première carte a pu être réalisée à partir des facteurs perçus de la réussite de l'entreprise. Trois facteurs ont été proposés par le dirigeant. Puis ils ont été travaillés un par un, de manière à connaître les éléments qui pouvaient influencer ces facteurs ou être influencés par eux.
Une autre carte a alors été réalisée à partir de l'intégralité des entretiens. Elle permet plus de précision mais reste moins rigoureuse en termes de construction puisque l'intervention du chercheur y est beaucoup plus grande. Dans la lignée des objectifs de la recherche, elle ne retient que les concepts relatifs aux normes et aux ressources humaines.

L'analyse des cartes a été réalisée avec le logiciel *Decision Explorer* qui est un logiciel qui permet une analyse approfondie des cartes cognitives.

La présentation et l'analyse des résultats obtenus à partir de ces constructions passe d'abord par une compréhension du contexte à travers une brève description de l'entreprise, cela permettant de contextualiser la recherche.

2-2- Le contexte : présentation de la petite entreprise

Le cas étudié est celui d'une PE d'une quarantaine de personnes travaillant dans l'activité du ferraillage. Cette entreprise a connu une augmentation de son activité impliquant un passage d'une dizaine de salariés en 1973 à la quarantaine actuelle.
Comme toutes les entreprises travaillant dans ce secteur, elle est très marquée par la spécificité de son activité : le ferraillage est un métier très salissant et très pénible physiquement qui amène à travailler avec des personnes marginales que ce soit au niveau du recrutement comme des fournisseurs. Seuls les cadres ont un parcours plus classique et plus attendu. Cette main d'œuvre a donc été formée sur le tas. Sa spécificité et ses faibles compétences professionnelles au départ n'empêchent pas la durabilité des liens entre employeur et employés. Cette caractéristique existe dans l'entreprise depuis longtemps, puisque le dirigeant actuel indique que c'était le cas aussi avant son recrutement. Cela dénote une gestion humaniste qui prend le contre-pied de l'image négative rattachée à ce secteur.

Pour cette entreprise, l'activité est constituée de l'achat de ferraille et du traitement des véhicules hors d'usage. L'achat de ferraille peut être effectué auprès de particuliers mais aussi auprès d'artisans ayant réalisé des démolitions ou par le truchement de chantiers mobiles comme cela a été le cas pour l'usine AZF ou les anciennes mines d'or de Salsignes. Ce sont alors des industriels qui travaillent la ferraille et vendent les produits des démolitions qu'ils réalisent.
L'activité de cette entreprise est soumise à une réglementation importante. En effet, elle est classée comme ICPE, c'est à dire Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (le Livre V, Titre I, art. L 511-1 du Code de l'environnement (ancienne loi du 19 juillet 1976) en raison des risques pour l'environnement qu'elle suscite. Elle est soumise à des inspections et en cas d'infractions peut recevoir des sanctions pénales, civiles ou administratives imposées par la préfecture.
Parallèlement elle doit aussi vérifier les règles s'appliquant aux organismes agréés par la préfecture pour le démontage et la dépollution des véhicules hors d'usage (agrément VHU créé en 2005).
Elle est pour toutes ces raisons en relations fréquentes avec la DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement), anciennement DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement).
Dans son histoire, l'entreprise a toujours été la propriété de ses dirigeants. Créée en 1946, elle a participé à son début à éliminer les déchets de ferraille laissés par l'armée allemande, puis ceux liés à la démolition des lignes de tramway sur Montpellier et ceux des houillères des Cévennes. Le dirigeant actuel était comptable dans l'entreprise quand il a succédé au précédent en rachetant la structure.
L'entreprise est confrontée à une logique uniquement économique dans son secteur. En effet, seul le prix est déterminant pour emporter un marché. Néanmoins elle est entrée dans une démarche d'accréditation qui lui a permis d'obtenir la certification ISO 14000 en 2005. Pour cela elle s'est fait aider d'un consultant et d'une stagiaire qui est par ailleurs demeurée dans l'entreprise une fois l'accréditation obtenue. Celle-ci est cependant suspendue mais non abandonnée en raison de l'impact financier de la crise de 2008.

L'environnement concurrentiel de l'entreprise se limite à deux autres entreprises de tri et de recyclage : une PME familiale de taille plus petite d'une dizaine de personnes avec laquelle l'entreprise possède de bonnes relations et une filiale de grande entreprise mais dont les méthodes de gestion ne permettent pas, selon le dirigeant, de mettre en danger l'entreprise étudiée. Côté clientèle, l'entreprise possède deux partenaires, à savoir deux forges vers lesquelles des convois facturés mensuellement sont envoyés plusieurs fois par mois.

Toutes les informations utilisées pour cette première contextualisation sont issues du premier entretien, de l'étude du site internet de la société et des textes réglementaires régulant le secteur. Les résultats obtenus avec les cartes cognitives vont maintenant pouvoir être présentés.

3- Analyse et discussion à partir des cartes cognitives

Le choix a été fait de proposer à la fois les données et leur analyse dans un même chapitre pour chacune des deux cartes, celle destinée à identifier les facteurs de réussite de l'entreprise et celle centrée sur les dimensions plus précises de la norme et des ressources humaines. Une synthèse plus générale et une discussion seront présentées en conclusion.

3-1- L'insertion de la norme dans les facteurs de réussite de l'entreprise

La première carte est donc le résultat de la construction mutuelle entre le dirigeant et le chercheur, de trois grilles sur la base de la question des facteurs de réussite de l'entreprise. Elle possède un coefficient de densité de 1.33, dépassant légèrement le ratio « typique » défini selon Eden et Ackermann entre 1.15 et 1.25 (Cossette, 2004 : 167). Ce ratio est calculé en faisant le rapport du nombre de liens (71) sur le nombre de concepts (53). Il permet d'identifier le niveau d'intégration de la carte, relatif au nombre de liens unissant les concepts. Le mode de construction choisi influence certainement ce ratio car il accroît la nature systémique des données recueillies.

La liste des concepts évoqués dans cette grille peut déjà apporter certaines informations. Face à la question de la réussite de l'entreprise, 14 concepts, soit un quart sont directement liés aux ressources humaines et 15 à des éléments de profil du dirigeant. Les autres concepts concernent soit des constats sur l'environnement ou l'activité, soit des données de performance. La petite entreprise observée **illustre l'importance de la centralisation**, ce qui est classique, **mais également une préoccupation forte vis-à-vis du personnel**, ce qui l'est moins.

Le logiciel propose deux traitements (« central » et « domaines ») permettant d'évaluer l'importance des concepts. Un concept est considéré comme particulièrement important lorsqu'il possède beaucoup de liens avec d'autres concepts. Les scores de centralité permettent de montrer les concepts majeurs autour desquels le dirigeant construit sa pensée. Ils sont calculés en comptant 1 point pour un lien direct, 0,5 pour un lien de deuxième ordre, 0,3 pour un de troisième ordre, 0,25 pour un de quatrième ordre, jusqu'au septième niveau. La prise en compte des liens indirects est intéressante car l'individu ne réalise pas toujours l'importance qu'il accorde lui-même à une variable (Cossette, 2004 : 169). Le score donne ainsi les points obtenus par le concept sur le nombre de concepts finalement indirectement liés. Ici encore, le mode de construction de la carte par les grilles, qui force la mise en liens, accroît ce nombre. Mais cela ne remet pas en cause le classement.

L'analyse des seuls liens directs donne des informations supplémentaires. Des chiffres renseignent sur le sens des flèches, arrivant ou partant des concepts. Un concept sur lequel arrivent de nombreuses flèches est plutôt perçu comme une conséquence (CONS), alors qu'un concept d'où partent plusieurs flèches sera plutôt identifié comme une cause (CAU). Selon Cossette (2004 : 171) les facteurs qui ont à la fois des flèches qui entrent et qui sortent peuvent être considérés comme des facteurs clés dans la pensée (MAJ) car ils sont vus à la fois comme des conséquences et des explications de premier ordre dans le système proposé. Cela à condition d'avoir un nombre significatif de liens, sans quoi nous les considèrerons comme neutres (NEU). Mais il faut rester prudent, car si les liens directs sont rares, les liens indirects restent très importants. Donc neutre peut aussi vouloir dire important, mais dans une moindre mesure.

Tableau 1 : centralité et domaines pour les facteurs de réussite

Scores importance / nombres liens indirects	Concepts	Liens directs	Liens qui arrivent (conséquences)	Liens qui partent (causes)	Causes ou conséquences
27/50	3- Importance des investissements matériels et humains	14	9	5	CONS 4
25/46	1-sérieux	9	5	4	MAJ
20/45	4- CA doublé en 10 ans	5	4	1	CONS 3
20/42	2-confort de travail	7	2	5	CAU 3

19/40	13- achat de bon matériel	3	2	1	NEU
19/37	7- volonté de changer l'image du ferrailleur	8	5	3	CONS 2
17/36	42-mise en place de postes clés	3	2	1	NEU
17/36	5- image de marque de l'entreprise	7	1	6	CAU 5
16/36	47- culture historique de l'entreprise	2	0	2	CAU 2
16/37	29- du temps serein pour le dirigeant	4	2	2	MAJ
16/37	11- changer notre réputation auprès des partenaires	3	2	1	NEU
15/37	46- confiance du dirigeant	9	4	5	MAJ
15/36	10- choix iso 14001 au-delà de la loi	2	1	1	NEU
(20°)	*30- déléguer*	4	3	1	CONS 2
(16°)	*33- passage diplômes CACES facilité*	4	1	3	CAU 2
(15°)	*37- alphabétisation*	4	2	2	MAJ

Les 13 premiers concepts centraux renvoient à différentes catégories. Le profil et la volonté du dirigeant sont très présents et en particulier trois items liés à ***l'image de marque et la réputation*** de l'entreprise. Il est important de préciser que cette volonté forte de légitimité et d'image n'a pas été spontanément citée par le dirigeant comme facteur principal[1] lors de la construction des grilles. Si l'on regroupe ces trois concepts (5-7-11) on voit que l'image est perçue à la fois comme une cause et une conséquence des actions engagées. **Le dirigeant agit parce qu'il souhaite changer à tout prix la réputation d'une activité souvent dénigrée** et le fait d'améliorer son image lui **confère alors des avantages** vis-à-vis des parties prenantes et des possibilités d'action.

Parmi les données que l'on pourrait qualifier de fixes, seule la *culture historique de l'entreprise* est évoquée et perçue d'ailleurs comme une cause, ce qui laisse penser que l'on a affaire à un dirigeant qui **donne une place importante aux possibilités d'action**. D'ailleurs, la première position incontestable (liens directs et indirects) est l'importance attribuée aux ***investissements humains et matériels*** (le dirigeant a insisté pour que ces deux dimensions de l'investissement restent liées). Le dirigeant affirme ici **une croyance forte, dans la continuité d'une culture d'entreprise en harmonie avec cette représentation**. Mais ici encore, le sens des flèches apporte des informations intéressantes. Cités comme éléments de réussite, la volonté d'investissement pourrait apparaître en superficie comme une cause des autres dynamiques. Pourtant, le solde indique clairement qu'elle est plutôt une conséquence. L'observation détaillée de la carte indique qu'elle est le résultat d'une volonté d'amélioration et d'une conviction du dirigeant mais aussi d'un contexte concurrentiel ou de l'histoire de l'entreprise et du dirigeant.

Le choix ***de l'ISO 14001*** arrive en 13° position. Il reste donc **un élément central pour le dirigeant mais sans qu'il en soit tout à fait conscient**, car on dénombre 36 liens indirects pour seulement 2 liens directs. Il apparaît donc que la mise en place de cette norme est perçue

[1] Les trois facteurs de réussite évoqués par le dirigeant pour servir de base à la construction des trois grilles sont : l'importance de l'investissement matériel et humain, le sérieux, le caractère indispensable de l'activité pour la société (la communauté).

comme un élément fort de la réussite de l'entreprise, mais davantage par ce qu'elle implique que par sa seule existence.
D'autre part, même si le nombre de **concepts relatifs au personnel** représente le quart du total des concepts, ils ne se situent pourtant pas en priorité dans les concepts centraux. En effet, à part *le confort de travail* et la *mise en place de postes clés*, aucun autre élément directement relié aux RH (*formation, valorisation des salariés, maîtrise de son travail professionnel, croyance en l'importance de l'humain, responsabilité personnelle, état d'esprit positif des salariés …*) n'apparaît dans les premiers concepts centraux. Par contre, la mesure par les seuls liens directs donne trois concepts supplémentaires dont deux concernent la formation. Une autre remarque peut être faite quant à la ***délégation***. Cette dernière apparaît non pas comme une cause favorisant le reste, mais plutôt comme le résultat d'autres phénomènes. **Ça n'est pas le fait de déléguer qui permet d'autres actions, mais plutôt la mise en œuvre d'autres logiques qui conduit à permettre cette délégation**. D'ailleurs, parmi d'autres concepts cités et apparaissant comme majeurs, le dirigeant évoque la possibilité de disposer de ***temps serein*** pour pouvoir prendre des décisions avec du recul, ainsi que la ***confiance*** affirmée par ailleurs comme une valeur forte.
Un autre concept apparaissant comme majeur mérite également quelque attention, c'est celui de *sérieux*. Placé en deuxième position des concepts centraux, présentant 9 liens directs, le **sérieux est un élément clé de la pensée du dirigeant**. Il est également cité au centre d'une grille comme l'un des trois facteurs de réussite de l'entreprise. Comme cause, il apparaît donc de manière assez logique. Par contre, il est également perçu comme conséquence. Le sérieux du dirigeant dans ses pratiques de management serait alors un résultat d'autres variables, comme *la nature du dirigeant*, certaines *contraintes imposées* ou *l'amélioration de la réputation.*
Enfin, la performance de l'entreprise traduite principalement par un *chiffre d'affaires doublé en 10 ans*, est perçue comme une conséquence, un résultat. D'autres éléments de performance comme la *rentabilité,* la *pérennisation* ou la *qualité des relations* avec certains partenaires sont présents dans la carte mais revêtent moins d'importance dans les schèmes mentaux du dirigeant.

Pour approfondir encore l'analyse, le logiciel permet des regroupements (clusters) et des observations des dynamiques (boucles).

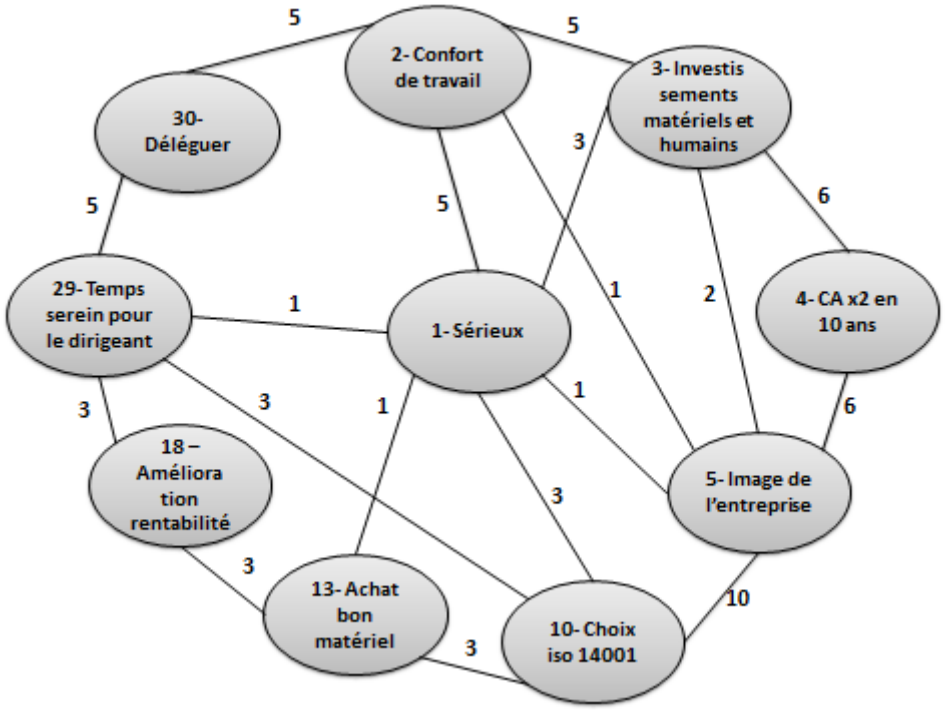
L'étude des clusters fait ressortir la façon dont le sujet structure sa propre pensée sans nécessairement en être conscient. Chaque groupe est composé de liens fortement reliés entre eux, mais faiblement relié aux autres ensembles de concepts. D'après Eden et al., l'analyse permet de déterminer dans quelle mesure l'individu simplifie sa réalité en créant différents groupes (Cossette, 2004). Plus le nombre de cluster est faible, plus on suppose que la cohésion interne est forte (Chabin, 2001). Dans le cas observé, les clusters sont pratiquement inexistants ce qui permet de conclure à une forte cohésion, certainement liée à la méthode de construction de la grille qui focalise l'entretien sur une question principale.

Les boucles permettent de mettre en évidence des sentiers c'est-à-dire des chemins reliant un concept à un autre en passant par l'intermédiaire d'un ou plusieurs autres concepts. Un sentier va créer une boucle lorsque le concept final est relié au concept initial, c'est-à-dire lorsque le concept exerce de façon indirecte une influence sur lui-même.

L'étude de la carte a permis de mettre en évidence 22 boucles. 13 concepts sont engagés dans ces 22 boucles. Cela renforce l'observation de l'existence d'une pensée systémique importante.

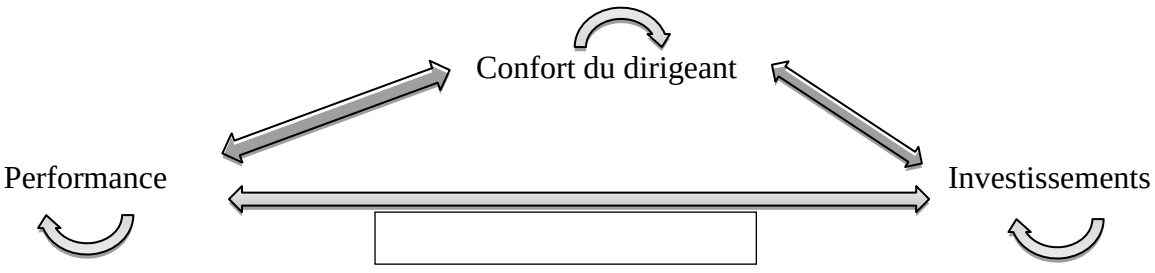
Dans ces boucles, des valeurs essentielles évoquées par le dirigeant sont présentes comme *l'image, le sérieux et la confiance*. Les boucles confirment la place majeure accordée à certains concepts qui ont été identifiés dans le tableau précédent et les relations de cause à effet qui les unissent.
Les 16 premières boucles regroupent 10 concepts de la façon suivante :

Figure 1 : boucles principales concernant les facteurs de réussite



Les éléments présents dans les 16 premières boucles renvoient au dirigeant (*temps serein, sérieux du management, délégation ou confort de travail*) à la performance de l'entreprise (*CA, image et rentabilité*) et aux investissements. On peut imaginer que les boucles s'accordent selon le schéma suivant :

Figure 2 : positionnement de la relation entre la norme et l'image



Le concept relatif à la norme est également toujours associé à **l'image de marque** de l'entreprise et cela dans 10 boucles. La norme a ainsi un rôle clairement exprimé dans l'amélioration de la réputation d'une entreprise dont l'activité est a priori mal vue. On perçoit également l'importance de la place de la norme dans le schème mental du dirigeant, ce qui confirme l'analyse des liens directs et indirects.

Enfin, les concepts 42, 46, 52[2] sont présents seulement dans les 6 dernières boucles (qui intègrent également d'autres concepts du tableau). Et 46 et 52 sont systématiquement liés. Ils évoquent une confiance nécessaire dans un contexte de gestion à distance.

Cette carte générale ayant été réalisée et montrant la place de la norme et des RH dans les représentations des dirigeants, une autre carte a été élaborée pour répondre de manière plus précise à cette question de la relation entre la norme et les ressources humaines. Dans la première carte, certainement par rapport à la question généraliste posée, ce lien est apparu, mais bien plus faible que celui qui rattache la norme aux préoccupations d'image du dirigeant.

3-2- Les relations entre la norme et les éléments d'organisation et de RH

La deuxième carte a été construite avec une plus grande intervention du chercheur. Toutes les données relatives aux deux entretiens ont pu être utilisées. Donc il ne s'agit plus d'une carte construite à l'aide de grille, mais d'une carte réalisée à partir des entretiens.
Le choix a été fait de ne retenir que les concepts relatifs à la norme ou aux aspects de ressources humaines.

L'analyse doit ainsi éviter les mesures de représentativité ou de pourcentages. L'étude peut porter principalement sur le sens des liens et sur leur intensité. Les analyses de centralité et de domaines peuvent être réalisées, ainsi que les regroupements. Le coefficient d'intensité est proche de celui de la précédente carte (78/59 = 1.32) mais, dans le cas présent, sert surtout à vérifier que l'on se situe dans des standards raisonnables, ce qui est le cas.

Tableau 2 : centralité et domaines pour la relation norme - RH

Scores importance / nombres liens indirects	Concepts	Liens directs	Liens qui arrivent (conséquences)	Liens qui partent (causes)	Causes ou conséquences
36/54	1-mise en place de la norme 14001	22	5	17	CAU 12
26/54	4-beaucoup de suivi administratif	5	2	3	MAJ
23/45	20-souhait de gardes la norme 14001	7	6	1	CONS 5
23/48	6-salariés intéressés par ce qui les concerne vraiment dans leur travail	5	1	4	CAU 3
21/48	45- réalisation de l'audit	2	1	1	NEU
21/46	11-salariés intéressés par stages de postures	3	2	1	NEU
21/48	8-premier audit	2	1	1	NEU
19/43	59-relations privilégiées avec certains organismes de contrôle	3	2	1	NEU
19/42	55-contrôles annuels indispensables	3	1	2	NEU
19/43	41-réalisation travaux assainissement	3	2	1	NEU
19/43	37-objectifs annuels à atteindre	2	1	1	NEU
19/42	34-embauche d'une personne en alternance	4	2	2	MAJ
19/42	31-amélioration de conditions environnementales déplorables	4	2	2	MAJ
19/43	27-réglementation à appliquer	3	1	2	NEU
19/39	3-problèmes de compréhension par les salariés	8	5	3	CONS 2
23°	50-procédures des normes inadaptées	7	4	3	MAJ

[2] 42- mise en place de postes clés. 46- confiance du dirigeant. 52- présence d'une unité d'activité éloignée

27°	40-on est les seuls à ne pas avoir été convoqués lors d'un problème de pollution	4	3	1	CONS 2

Les deux concepts évocateurs des audits sont placés en 5° et 7°, ce qui les caractérise comme importants mais ils présentent peu de liens directs. Ici encore, il s'agit de concepts dont la centralité est peu consciente pour le dirigeant.

Il est intéressant de constater que des concepts qui pourraient a priori être définis comme à l'origine de l'arrivée de la norme dans l'entreprise, soit *l'embauche d'une personne en alternance* et dans une moindre mesure *l'amélioration de conditions environnementales déplorables* (le dirigeant parle d'un cloaque) sont positionnés comme concepts clés dans l'analyse. Comme souvent dans les PE, « c'est l'occasion qui fait le larron », et en même temps qu'une nécessité ressentie d'assainir le lieu de travail, le dirigeant a eu l'opportunité d'embaucher une personne en alternance qui allait s'emparer du sujet et permettre la mise en place de la norme 14001. En même temps, cette place centrale des concepts indique que la volonté du dirigeant émane de préoccupations humaines (et, nous l'avons vu dans la carte précédente, de préoccupations d'image) tout comme l'arrivée de la stagiaire en formation.

La ***mise en place de la norme*** est davantage perçue comme la **cause** d'éléments associés à la norme, ce qui semble logique, mais aussi aux ressources humaines. **Il apparaît clairement que la norme a entraîné des changements humains** dans l'entreprise. Par contre, la *volonté de* ***garder la norme*** **constitue plutôt une conséquence** de tout ce qui est attribué à cette norme et particulièrement des difficultés exprimées.

Ces difficultés apparaissent comme **majeures** : *beaucoup de suivi administratif* ou *procédures de normes inadaptées.* Cette objection reste très classique en petite entreprise.

L'autre cause principale requiert plus d'explication. Apparemment, le fait que les salariés soient ***intéressés avant tout par ce qui les concerne*** dans leur travail est à la source de différentes réactions dans l'entreprise, par exemple la nécessité de relier explicitement et réellement les prescriptions de la norme aux réalités des salariés. Il est d'ailleurs possible de mettre en relation cet élément avec les *problèmes de compréhension ressentis* par les salariés, qui apparaissent alors comme des conséquences. Mais aussi aux actions qui sont menées pour tenter de sensibiliser les salariés, *comme les stages de postures,* par exemple. Ce type de formation n'est pas anecdotique pour le dirigeant qui positionne cet exemple au centre de ses réflexions. On imagine aisément que c'est un moyen de familiariser les personnes avec des pratiques qui pourraient les effrayer.

La troisième conséquence majeure renvoie aux avantages directement visibles que confère la norme à l'entreprise dans le cadre de ses **relations avec certains partenaires**. Seul à ne pas avoir été *convoqué lors de problèmes de pollution,* le dirigeant est certain qu'il doit cette confiance à l'existence de la norme.

Les aspects centraux par le nombre de liens qu'ils impliquent, mais relativement neutres en termes de liens directs et de causalité concernent principalement **les évaluations obligatoires et régulières**, et toute la **chaîne objectifs-contrôle-audit** qui caractérise le **suivi** de la norme ISO 14001. Il semble tout à fait **accepté** par le dirigeant qui y trouve certains avantages. En effet, ces démarches, même contraignantes, apparaissent comme nécessaires à une démarche de progrès d'après le dirigeant.

Les trois clusters obtenus pour cette carte apportent des informations supplémentaires sur les dynamiques existant entre la norme et les RH.

Le premier cluster évoque **les difficultés liées aux ressources humaines et les moyens mis en œuvre pour les contourner**. Il est intéressant de constater que le dirigeant relie automatiquement les problèmes aux solutions, allant par exemple jusqu'à *aménager les postes*, allouer des *primes pour motiver l'amélioration des pratiques* ou faciliter la *compréhension des salariés par des dessins*. La situation des personnes dans le cas précis de cette entreprise est bien sûr à considérer. Il s'agit d'hommes qui ont des difficultés avec l'écrit, et qui ont d'ailleurs pour certains déjà suivi des stages d'alphabétisation. Il semble important pour le dirigeant d'amener progressivement les personnes à comprendre l'enjeu pour l'entreprise et l'intérêt pour eux-mêmes de l'introduction d'une norme environnementale. Et si la norme parait quelquefois coupée des réalités d'une telle entreprise, elle doit être conservée à la fois pour les besoins stratégiques de l'entreprise et pour les avantages qu'elle apporte au final aux salariés. Concernant les exigences de cette norme, une différence très nette est perçue entre les contraintes administratives vécues par les administratifs et les applications qui doivent être très concrètes et en relation avec les attentes des salariés.

Le deuxième groupe **parle exclusivement de la norme** sans évoquer les RH. On y retrouve les éléments relatifs au fonctionnement de la norme, à ses limites et à ses apports. Dans ce cluster, la question de la survie de la norme dans un contexte de crise est abordée. La volonté du dirigeant apparaît comme déterminante même si les résultats en termes d'avantages de marché se font quelquefois attendre. Les collectivités ne tiennent pas suffisamment compte, semble-t-il, des efforts de l'entreprise dans ses préoccupations environnementales. Mais certaines relations avec d'autres partenaires comme les contrôleurs ou certains organismes sont toutefois améliorées.

Enfin, le troisième groupe **identifie davantage les apports de la norme en matière de RH**, principalement. La norme a permis le développement de nouvelles façons de travailler, une amélioration des conditions de travail et des aménagements de postes sur le terrain. Elle a également accru les pratiques de formation. Elle permet des remises à niveau régulières qui permettent de mobiliser les salariés et demande d'accroître ses efforts en matière d'embauche et d'expertise. Enfin, le dirigeant confie que l'existence de ce dispositif le pousse à montrer plus d'attention envers ses salariés, même s'il n'a pas fondamentalement changé de façon de gérer les personnes, et permet de parler d'autre chose que de consignes de travail.

Discussion et conclusion

Le cas montre finalement que si la norme induit effectivement des contraintes fortes, elle permet également certains progrès dans l'entreprise, et influence le mode de gestion des ressources humaines. **L'aspect trop fortement contraignant souvent avancé ne semble pas prévaloir ici**.

Les intérêts de la norme pour le dirigeant peuvent être synthétisés selon certains angles présentés dans le cadre conceptuel.

L'angle technique

Cet angle, tel qu'il est présenté par le dirigeant dans l'entretien et dans la carte est davantage focalisé sur les aspects RH, alors que le guide n'avait pas cette destination.

- Même si le dirigeant affirme ne pas avoir changé sa façon de gérer, il a adopté certaines démarches et reconnaît lui-même pouvoir, par le biais des normes, aborder avec **ses salariés des discussions plus larges** que les simples consignes.
- La norme est perçue finalement comme un outil de gestion des ressources humaines, ce qui peut paraître surprenant à première vue pour une norme environnementale. Mais elle permet de **montrer aux salariés l'intérêt** que le dirigeant leur porte, d'améliorer leur environnement et leurs conditions de travail.
- Les effets d'apprentissage constatés dans l'entreprise sont renforcés par le **développement de la formation** professionnelle et la mise en place de pratiques nouvelles dans l'entreprise. La norme semble accroître les préoccupations d'apprentissage du dirigeant.
- Le cas présente une approche intéressante du dirigeant et de la responsable qualité qui ont bien réalisé que sans un véritable effort d'intégration des préoccupations de la norme par les salariés, rien ne serait réalisé. Le profil particulier des ressources humaines induit finalement **une préoccupation beaucoup plus forte pour favoriser l'intégration** des pratiques préconisées. Des auteurs comme Boiral (2006) ou Leclerc (2007) insistent sur les difficultés des salariés à se sentir impliqués ou concernés par la norme, qui peinerait à s'intégrer dans les pratiques existantes. Le dirigeant a très vite réalisé cette difficulté et aborde la question différemment en partant directement du constat que chacun n'est finalement intéressé que par ce qui le concerne.

Concernant d'autres relations entre la norme et la GRH, il semble que l'implication au travail des salariés constatée par Coulon (2005) puisse être reprise dans le cas observé. En effet, le dirigeant associe la norme à une implication plus forte des salariés. Par contre aucune référence n'est faite à une meilleure attraction de la main-d'œuvre. Le dirigeant note que les conditions de rémunération et d'animation des salariés sont bonnes et connues et qu'il n'a pas de difficulté à recruter en se servant du réseau des salariés en poste. Par contre il semble assez évident que l'amélioration des conditions de travail et de l'image de l'entreprise contribuent certainement à accroître l'attractivité. D'autre part, contrairement à ce que présente Boiral (2006) les audits sont perçus comme nécessaires pour le dirigeant et permettent de mobiliser les personnes.

L'angle stratégique

- Le dirigeant regrette l'absence de prise en compte de la certification par les collectivités locales. Sur **un plan stratégique d'accès aux marchés**, la norme ISO14001 ne semble pas jouer un rôle majeur. Toutefois, il peut y avoir une dimension **d'anticipation** car la législation évolue fortement en matière de responsabilisation des collectivités. Nous retrouvons ici les phénomènes d'auto-régulation (Mione, 2006) ou de proactivité (Astley et Fombrun, 1983) évoqués plus haut.
- Par contre, le rôle essentiel clairement identifié est celui de la légitimation d'une activité à réputation négative, la **recherche de sérieux e**t la volonté d'améliorer dans cesse l'image de l'entreprise. Dans cet esprit, la norme apporte une **caution morale**, et il semble que si elle ne permet pas l'obtention préférentielle de marché, elle facilite nettement la vie du dirigeant dans le cadre des contrôles, nombreux dans la profession. La confiance des partenaires apparaît comme une conséquence de la normalisation. Une dimension **sociologique** peut d'ailleurs être trouvée dans l'apport de la norme

dans la relation avec les institutions. Une telle mesure peut être intégrée dans une logique d'un marché avec un produit vécu comme obligatoire.

Enfin, il apparaissait dans la littérature trois éléments pouvant expliquer une éventuelle désaffection vis-à-vis des normes et ce pour tout type d'entreprise. Ils vont être comparés aux résultats de l'observation.

Concernant tout **d'abord la perte de l'attrait concurrentiel**, on peut se demander si face à des pratiques de marché des collectivités locales qui ne changeraient pas, une nouvelle situation de crise pourrait remettre en question l'existence de la norme dans l'entreprise. Les analyses des schèmes du dirigeant semblent signifier qu'il attache à la norme une valeur qui dépasse largement ces dimensions. Les implications en termes d'image interne (développement des relations et nouveaux modes de relations RH) et externes (réputation et relations privilégiées avec les organismes de contrôle) vont bien au-delà de l'avantage concurrentiel. **La très forte croyance du dirigeant** ne semble pas prête à être ébranlée même s'il se résout à ralentir ses actions liées à la norme.

Concernant le champ d'application, il apparaît clairement que le dispositif de l'ISO 14001 soit adapté à cette entreprise sous deux angles principaux. D'une part parce que cette norme permet une **remise à jour régulière appréciée** et réclamée par le dirigeant et d'autre part parce que le **champ d'application répond à de nombreuses attentes** du dirigeant et des salariés, dans une entreprise qui nécessitait clairement des améliorations environnementales.

Par contre, le troisième élément, concernant **la mobilisation importante de ressources et la place démesurée prise par la norme dans l'entreprise semble bien plus contraignant**. L'organisation étudiée est bien une petite entreprise dans le sens où l'accumulation des papiers et des procédures, l'incompréhension des salariés ou l'inadaptation des ressources apparaissent comme des obstacles importants. Par contre, la dénaturation constatée par Messeghem (2001) est difficilement perceptible. Sans doute parce que la norme 14001 n'induit pas les mêmes effets que la 9000. Peut-être aussi parce que la petite entreprise étudiée connaît déjà nombre de réglementations obligatoires et que la norme est relativement moins contraignante par rapport à des entreprises moins obligées. Il semble également qu'une **dissociation assez nette soit faite entre l'administration et les salariés** et que la responsable qualité doive se débrouiller **pour faire fonctionner le système** en ennuyant le moins possible les salariés et en faisant évoluer en douceur les pratiques. L'implication vis-à-vis de la norme ne regarde finalement pas les salariés, c'est le problème de la direction d'amener correctement les changements en tenant compte du contexte très particulier de son entreprise.

Finalement, la motivation du dirigeant est évidente, liée principalement à une recherche d'image de sérieux. Les ressources nécessaires sont perçues comme insuffisantes mais permettant quand même de parvenir à maintenir la norme. Cette norme, si elle améliore certaines conditions de travail ne semble pas avoir accru démesurément la formalisation, dans une entreprise habituée aux réglementations. Et enfin, la prise en compte lucide de la culture particulière de cette petite entreprise par son dirigeant (qui la connaît très bien) et sa collaboratrice permet d'avancer sans trop de heurts dans le progrès environnemental.
La place de la conviction dans ce cas est tout à fait évidente, rendant plus aisée l'insertion et la réussite de la certification.

Bibliographie

Abrahamson, E., Fairchild G. (1999). Management Fashion : Lifecyles, Triggers, and Collective Learning Processes, *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 44, p. 708-740.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (1999). Analyses de representations et de discours, in Thiétart, R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 449-475.

Argyris, Ch., Schön, D.A. (1992). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, 224 p.

Astley, B., Fombrun, C. (1983). Collective strategy : social ecology of organizational environnements , *Academy of Management Review*, vol.8, p.576-587.

Beck N., Walgenbach P. (2005). Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations ? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry, *Organizations Studies*, vol.26 (6), p. 841-866.

Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle, *Management International*, Vol.10, n°3, p. 67-81.

Brabet, J. (1993). La gestion des ressources humaines en trois modèles in Brabet, J. (coord.) *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica Gestion, p. 69-142.

Burlaud, A., Colasse, B. (2010). Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 16, Vol.3.

Chabin, Y. (2001). *La cohérence entre représentations de la performance et contrôle*, Thèse en sciences de gestion présentée à l'Université de Montpellier 2, juillet.

Cochoy, F., Garel, J.P., De Terssac, G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes iso 9000, *Revue Française de Sociologie*, vol39, n°4, p. 673-699.

Cossette, P. (2004). *L'organisation. Une perspective cognitiviste*, Presses de l'Université Laval, 226 p.

Cossette, P. (2007). La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *Actes du XVIII° Congrès de l'Association Francophone de GRH*, Fribourg, Suisse, septembre.

Coulon, R. (2005). Les professionnels de la fonction RH et la responsabilité sociale de l'entreprise, *16e Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.

David, A. (1998). Outils de gestion et dynamique de changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.44-58.

Di Maggio, W.W., Powell, P.J. (1991). *New institutionalism in organizational analysis*, 478 p.

Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R. (2007). HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs, Journal of *Small Business and Entrepreneurship*, vol 20, Issue 1, p. 25-39.

Filion, L.J. (dir.) (2008). *Le management des PME. De la création à la croissance*, Pearson Education, 566 p.

Giddens, A. (1994). *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, 192 p.

Giroux, N., Giordano, Y. (1998). Les deux conceptions de la communication du changement, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.139-151.

Gomez, P.Y. (2006). Information et conventions, le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, n°160.

Hatchuel, A., Weill, B. (1997). *L'expert et le système*, Edition Economica.

Igalens, J. (1993). Images de la gestion des ressources humaines dans le discours de la qualité, dans : Brabet, J. (coord) : *Repenser la gestion des ressources humaines* ?, Economica, p. 143-161.

Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000, *Management et Avenir*, n°23, p. 91-104.

Leclercq, G. (2007). La norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH, *XVIII° Congrès annuel de l'AGRH*, 19-21 septembre, Université de Fribourg – Suisse.

Leclercq, G. (2010). Les comportements organisationnels et individuels face aux démarches qualité, *XXI° Congrès de l'AGRH*, 17-19 novembre, Rennes - Saint Malo.

Louart, P., Vilette, M-A. (2010). *La GRH en PME*, Vuibert recherche, AGRH.

Mahé de Boislandelle, H. (1999). *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, juin.

Marchesnay, M., Carrier , C. (2005). Stratégie de la PME, in P.A. Julien (dir.): *Les PME, bilan et perspectives*, 3° édition, Cap-Rouge, Presses Inter Universitaires. p.183-216.

Marimon F., Heras I., Casadesus M. (2009). ISO 9000 and ISO 14000 Standards : a Projection Model for the Decline Phase, *Total Quality Management*, vol.20, n°1, p. 1-21.

Maurand-Valet, A. (2010). *La norme entre paradoxe et nécessité, une étude du responsable qualité*, Editions Universitaires Européennes.

Messeghem, K. (2001). Implications organisationnelles des normes ISO9000 pour les PME, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3.

Messeghem, K., Pearson, F. (2004). Qualité et GRH dans les PME, *Personnel*, juin.

Mione, A. (2006). Les normes comme démarche collective, *Revue Française de Gestion*, n°167.

Mispelblom Meyer, F. (1999). *Au-delà de la qualité*, Editions Syros, 305 p.

Paradas, A. (2008). Proximité représentative et responsabilité sociale dans les TPE, in *Les Très Petites Entreprises. Un management de proximité*, Ouvrage collectif coordonné par O. Torres et A.Jaouen, Hermès Lavoisier, p.125-141.

Paradas, A. (2010). Intérêts et modalités de l'utilisation de la cartographie cognitive dans les petites entreprises, *Revue Management et Avenir*, n° 30, p. 242-257.

Power, M. (1997). *The audit society : rituals of verification*, Oxford University Press, 185 p.

Power, M. (2009). The Risk Mangement of Nothing, *Accounting, Organizations and Society,* vol.34, Issues 6-7, August-October 2009, p. 849-855.

Reynaud J.-D. (1988). La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de Sociologie*, n°1, p. 5-18.

Rodríguez-Escobar, J. A., González-Benito, J., Martínez-Lorente, A. R. (2006). An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification, *Total Quality Management*, vol. 17, n. 4, p. 507-521.

Sampaio P., Saraiva P., Guimaraes Rodrigues A. (2009). An Analysis of ISO 9000 Data in the World and the European Union, *Total Quality Management*, vol.12, n°20, p.1303-1320

Scott, W.R., Meyer, J.W. (1994). *Institutional Environments and Organizations : Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications, 328 p.

Vaujany (de), F.X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, n°9.

Weick, K.(1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Inc., 248 p.

Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of organizations, *Annual Review of Sociology*, vol.13, p.443-464.